INDICATEURS & TABLEAUX DE BORD

Contrôle interne

Des chiffres porteurs de sens !

Jacques Walter
Philippe Noirot

afnor ÉDITIONS

Contrôle interne

Des chiffres porteurs de sens !

Des mêmes auteurs

Philippe Noirot et Jacques Walter, *Le contrôle interne pour créer de la valeur*, AFNOR Éditions, 2008

Philippe Noirot et Jacques Walter, *Le contrôle interne : 100 questions pour comprendre et agir*, AFNOR Éditions, 2009

Patricia Gély et Jacques Walter, *Piloter le Processus Achat. Les achats au service de la performance de l'entreprise*, AFNOR Éditions, 2009

ISBN 978-2-12-465235-8
Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © Fotolia



AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Les auteurs

Jacques Walter, ingénieur diplômé d'une grande école, est consultant, expert en contrôle interne. Il a exercé des activités opérationnelles dans des domaines variés. Il est impliqué dans la gestion de grands projets transverses, notamment le management et l'audit des processus, la mise en conformité Sarbanes Oxley et le contrôle interne.

Jacques Walter est co-auteur des ouvrages *Le processus achat. Au service de la performance, Le contrôle interne : pour créer de la valeur !* et *Le contrôle interne : 100 questions pour comprendre et agir* publiés aux Éditions AFNOR. Il a animé le groupe de normalisation AFNOR du processus achat et approvisionnement.

Philippe Noirot est *risk-manager* et responsable du contrôle interne au sein d'un groupe de dimension internationale.

De formation supérieure comptable et financière, il a exercé des responsabilités administratives et financières dans des groupes anglo-saxons, et dirigé des projets de mise en place de centres de services partagés européens. Également directeur qualité, la promulgation des lois de sécurité financière lui a permis de développer ses expertises dans la gestion du risque, le contrôle interne et la lutte anti-fraude.

Philippe Noirot est co-auteur des ouvrages *Le contrôle interne : pour créer de la valeur !* et *Le contrôle interne : 100 questions pour comprendre et agir* publiés aux Éditions AFNOR.

Avant-propos

Les entreprises et l'environnement dans lequel celles-ci évoluent deviennent de plus en plus complexes. Les contraintes et les menaces s'accumulent pour générer un flux ininterrompu de réorganisations, de refontes des processus de plans d'actions et de procédures palliatives.

Ces contraintes et ces menaces, de toutes natures, relèvent de domaines variés qui vont du réglementaire au droit international en touchant également les domaines technique, normatif ou sécuritaire.

Les performances des entreprises peuvent en être gravement impactées. Dès lors, disposer d'un outil de pilotage efficace pour se conformer à toutes les obligations tout en accroissant son niveau de performance est un enjeu majeur pour les entreprises.

Cet ouvrage propose une démarche visant à mettre en place un tableau de bord pertinent et simple afin d'améliorer la capacité des dirigeants et du management à gérer les contraintes, fédérer les actions et renforcer la gouvernance et le pilotage de l'entreprise. Au final, le but de ce tableau de bord est d'apporter aux dirigeants une réelle aide à la décision stratégique, permettant d'agir sur tous les leviers d'amélioration des performances de l'entreprise.

L'élaboration du tableau de bord s'appuie sur une approche globale et systémique de management des risques de l'entreprise telle que décrite dans l'ouvrage « le contrôle interne pour créer de la valeur ! ».

Cette approche garantit l'exhaustivité dans la prise en compte des contraintes et des menaces et la simplification du pilotage et de la production.

Elle favorise la convergence des différents systèmes de management, tels que qualité, environnement, sécurité, contrôle interne, management des risques…

Elle est aussi novatrice, cohérente et structurée, centrée sur un contrôle interne efficace et efficient, car lui-même orienté sur l'atteinte des objectifs majeurs de l'entreprise.

Une entreprise désireuse de mettre en œuvre une telle démarche est confrontée à un choix d'investissement. Quel coût ? Quel retour sur investissement ? Un travail de fond sur la gouvernance de l'entreprise est à engager. Ceci constitue une véritable démarche de changement que l'ouvrage s'appliquera à décrypter au travers d'exemples transposables.

Les gains se mesurent directement sur les ratios de productivité et au travers d'une amélioration significative des marges de l'entreprise. La capacité d'anticipation de l'entreprise s'en trouvera grandement améliorée par la mobilisation de l'ensemble du management sur une veille active des différentes composantes du milieu, parmi lesquelles nous retiendrons les marchés de l'offre et de la demande, le domaine juridique et normatif ou la concurrence et la technologie.

Introduction

Le tableau de bord, instrument de pilotage par excellence, suscite des réflexions et des débats depuis que les enjeux des entreprises ne relèvent plus de la seule préoccupation d'accroissement de la production. Dans les vingt dernières années du XX[e] siècle, de nouveaux défis, tels que l'amélioration de la productivité, la recherche de l'efficience, voire de l'excellence, sont apparus. Les attentes des clients, mais aussi des investisseurs, des actionnaires et du législateur envers les entreprises se sont aussi renforcées, nécessitant une prise en compte accrue du milieu et de l'environnement dans les décisions.

De nombreux travaux ont été réalisés pour développer des tableaux de bord pertinents mais, fort curieusement, les attentes des entreprises et de leurs dirigeants dans ce domaine ne semblent pas satisfaites à ce jour.

Ces attentes sont permanentes et récurrentes :

– Des tableaux de bord plus simples.

– Des chiffres porteurs de sens.

– Une aide à la décision.

Tout le monde veut réduire le nombre d'indicateurs alors que paradoxalement, la facilité offerte par les systèmes d'information à produire des mesures tend à en augmenter le nombre. Dès lors, certains vont exiger la limitation du nombre d'indicateurs qui figurent dans leur tableau de bord.

Le consensus est fort sur les attentes, mais les pratiques et les méthodes sont extrêmement diverses, voire hétéroclites. À défaut de mieux, nous trouvons systématiquement trois types de tableaux de bord qui cohabitent dans presque toutes les entreprises :

– *Reporting* de gestion.
– Pilotage de production.
– Pilotage stratégique, dans le cas où celui-ci ne serait pas le *reporting* de gestion.

Partant de ce constat, il nous a semblé intéressant de développer, sur la base des risques et de la maîtrise que les entreprises en ont, une démarche méthodologique pour définir le tableau de bord pertinent.

Nous n'affirmerons pas qu'un tableau de bord est simple, car une entreprise est un ensemble complexe soumis à des influences et des contraintes fortes et souvent contradictoires. Cependant, son tableau de bord doit être en mesure de fournir une information simple et compréhensible, qui prenne en compte cette complexité sous jacente. Si tel n'était pas le cas, le tableau de bord deviendrait au mieux inutilisable, au pire inutile.

Nous partons d'un postulat lié à une approche systémique : une information isolée de son contexte n'a pas de sens et ne permet pas de comprendre, de décider ou d'agir. Ce postulat s'applique aux indicateurs du tableau de bord. Nous veillerons à relier les indicateurs entre eux pour que, à l'instar d'une photographie ou d'une image, la juxtaposition des points permette de former l'image perçue par l'œil. En d'autres termes, nous souhaitons donner un sens global au tableau de bord qui n'est pas perceptible par la simple lecture de chaque indicateur.

Cet ouvrage propose une démarche fondée sur l'approche systémique, qui peut être facilement adossée à un système de management sur la base d'outils éprouvés, tels que le contrôle interne et le corpus normatif ISO 9000. Ceci permet de définir un modèle de pilotage par les risques, voire par la valeur pour ceux qui voudraient utiliser toutes les opportunités offertes par une telle approche.

La démarche est transverse et cohérente à tous les niveaux de management et de pilotage de l'entreprise, que celle-ci soit publique ou privée, que ses objectifs soient financiers, de santé publique, humanitaires ou autres.

Dans les deux premières parties, nous aborderons la déclinaison de ces objectifs à tous les niveaux de l'entreprise en analysant les risques qui pourraient peser sur leur atteinte. Cette première analyse réalisée, nous examinerons les modalités de contrôle et de mesure à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs. Dans la troisième partie, nous pourrons déployer une méthode de conception des tableaux de bord novatrice, dans la mesure où nous n'avons pas connaissance de l'existence de travaux comparables aussi poussés sur l'intégration complète des tableaux de bord dans le tissu de l'entreprise.

Le partage de la compréhension des enjeux et des objectifs de l'entreprise est en permanence relié aux leviers d'action à tous les niveaux. Nous veillerons à intégrer les tableaux de bord à ces différents niveaux de pilotage. De même, nous attacherons un soin particulier à ne présenter à chacun que la seule information qui lui soit nécessaire. Une telle approche nécessite une méthodologie rigoureuse et précise, garante de la réussite de la démarche, et dès lors, de la correcte conception des tableaux de bord.

Au final, le lecteur disposera de toutes les clés pour doter son entreprise d'un dispositif de pilotage adapté, afin d'affronter les enjeux d'une nouvelle ère économique où :

- La décision ne doit pas seulement être guidée par les constats du passé.
- L'appétence au risque est connue et assumée.
- Les avantages concurrentiels sont identifiés, connus et exploités.
- L'intelligence économique est primordiale.
- La prééminence des seuls aspects financiers est atténuée.
- Les horizons temporels des stratégies d'entreprise se réduisent.
- La prospective et l'anticipation sont nécessaires à la pérennité de l'entreprise.

Le simple bon sens nous a servi de fil conducteur, car il reste un excellent moyen de maîtriser les risques, alors que la complexité croissante des relations économiques conduit souvent à imaginer des solutions compliquées.

Partie I
Positionner le pilotage et le tableau de bord

1

Le contexte

1.1 L'entreprise et son milieu

Prenons un postulat de départ qui résume, peu ou prou, les fondamentaux de l'économie capitaliste. Une entreprise existe car elle a identifié un marché ou une opportunité sur un marché qui lui permettra de vendre des biens ou des services à des clients.

Cette entreprise mettra à disposition les moyens et les ressources nécessaires à la satisfaction des besoins des clients. Bien entendu, pour assurer son avenir, le chiffre d'affaires réalisé devra être supérieur ou égal à l'ensemble de ses charges. La finalité première d'une entreprise est, au-delà de garantir l'équilibre financier, de rentabiliser si possible les capitaux investis.

Ce concept fondamental de l'entreprise, évoluant dans un milieu, restera le fil conducteur de cet ouvrage, car chacun des éléments mentionnés doit faire l'objet d'une attention particulière.

Le marché identifié par l'entreprise correspond à l'analyse du milieu et de l'environnement.

Les attentes des clients porteurs de la demande sont les faits générateurs de la loi de l'offre et de la demande.

Les moyens et les ressources mis à la disposition de l'entreprise émanent le plus souvent des actionnaires, ou bien de l'instance ou de l'administration de tutelle pour les entités du secteur public ou parapublic. Ils correspondent à un engagement financier que l'entreprise s'attachera à rendre le plus performant possible par une organisation optimale, afin de répondre aux attentes du milieu (ici principalement des investisseurs et des clients).

Toutes les formes de rentabilité sont au cœur de la relation entre les investisseurs et la direction de l'entreprise. Mais cette réalité économique n'exclut pas les entreprises à but non lucratif du champ de l'étude, chez qui le besoin fondamental est de garantir une situation d'équilibre financier et non pas de générer un profit. Pour elles, l'objectif de rentabilité n'est pas leur raison d'être. Elles peuvent viser des objectifs humanitaires, de santé publique, de qualité de service ou d'image, par exemple.

À cette fin de rentabilité, l'entreprise définira une stratégie et des objectifs, dont elle mesurera l'efficacité et l'atteinte au travers d'un système de gestion, lequel fournira aux dirigeants une information sélectionnée extraite des processus de l'entreprise.

Le milieu est par nature en constante évolution, et l'entreprise a pour obligation vitale de s'y adapter en permanence, ou de tenter d'infléchir son évolution par ses choix stratégiques. Pour ce faire, elle met en place un système de gestion apte à effectuer cet ajustement permanent.

Cet ouvrage n'aurait nul besoin d'exister si toutes ces grandes vérités étaient faciles à mettre en œuvre. De multiples paramètres rendent cette approche éminemment complexe à concrétiser.

De nombreux modèles de gestion, de pilotage ou de management des entreprises existent et sont mis en pratique. Compte tenu de la puissance et de la qualité de ces modèles, nous pouvons dès lors nous étonner de la persistance des difficultés rencontrées au quotidien par les entreprises.

La plupart des motifs invoqués par les entreprises pour justifier leurs difficultés sont bien connus, et le plus souvent vécus comme une fatalité :

– Veille insuffisante.

– Perte d'un avantage concurrentiel.

– Analyse stratégique inadaptée.
– Organisation inadaptée.
– Productivité insuffisante.

Ce ne sont pas non plus les communications volontaristes et positives telles que « *Nous sommes face à un challenge que nous saurons surmonter et dont nous ressortirons grandis* » qui changeront la matérialité des faits : les systèmes de gestion actuels ne permettent pas d'ajuster en permanence l'entreprise aux évolutions du milieu.

De nombreux phénomènes de mode ont tiré profit de cette difficulté et les écoles ne manquent pas. Bon nombre de solutions ont été envisagées. Elles vont de l'organisation matricée par fonction, par pays, par ligne de produits et par marché à la gestion en mode projet de l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Mais aucun remède ne semble satisfaisant à l'heure actuelle.

Pour pousser le raisonnement à l'extrême et retenir un exemple élémentaire, le commerçant qui s'installe, ou l'association qui se crée, doit immédiatement faire preuve du plus élémentaire bon sens et s'obliger à tenir un livre de caisse.

Au-delà du simple fait de constituer la base historique de l'utilisation des budgets ou des apports des associés, et de répondre à un besoin fiscal, lister les recettes et les dépenses est la première des précautions, le début de la gestion des risques. La plus basique analyse de livre de caisse sera rapidement riche d'enseignements sur les possibilités d'améliorer la perception des recettes et les capacités de réduction des dépenses. On peut y voir une forme de ce que les Anglais nomment *Revenue Assurance and Cost Avoidance* et que nous pourrions traduire par protection des revenus et prévention des pertes. Et surtout, cette analyse est une forme embryonnaire d'évaluation des risques et de contrôle interne destinée à améliorer la performance. Le livre de caisse est déjà en soi un système de gestion qui permet au commerçant de s'adapter à son milieu.

Si on se réfère aux travaux de Robert S. Kaplan et David P. Norton, et l'expérience Sarbanes Oxley le confirme, les choses ont très peu évolué dans ce domaine ces dernières années, car il est estimé que seulement 10 % des entreprises réalisent leur stratégie.

Ces travaux identifient aussi les principales barrières à la réalisation de la stratégie de l'entreprise :

– seulement 5 % du personnel comprend la stratégie,
– seulement 25 % des managers ont des objectifs en lien avec la stratégie,

– 85 % des équipes de direction passent moins d'une heure par mois à discuter de la stratégie de l'entreprise,
– 60 % des entreprises ont un budget sans corrélation avec la stratégie.

Au fil des chapitres, nous veillerons à éliminer les freins à la réalisation des objectifs dont les causes sont multiples.

Au quotidien, ces freins se matérialisent presque systématiquement par la prééminence des cas particuliers sur le cas général. Ceci est particulièrement perceptible dans :

– Les organisations en silos fonctionnels.
– L'application ou plutôt l'interprétation de l'ambition, des stratégies ou des règles de gestion aux différents niveaux de l'organisation.
– La priorité donnée aux objectifs individuels par rapport aux objectifs communs.
– La déclinaison plus ou moins rigoureuse des objectifs.
– La consolidation quasi impossible des restitutions.
– La dilution excessive des responsabilités et la difficulté à prendre les bonnes décisions au bon moment.

Nous allons nous appuyer sur une modélisation minimaliste des interactions entre les trois composants que nous avons déjà évoqués, représentés sur la figure 1.1.

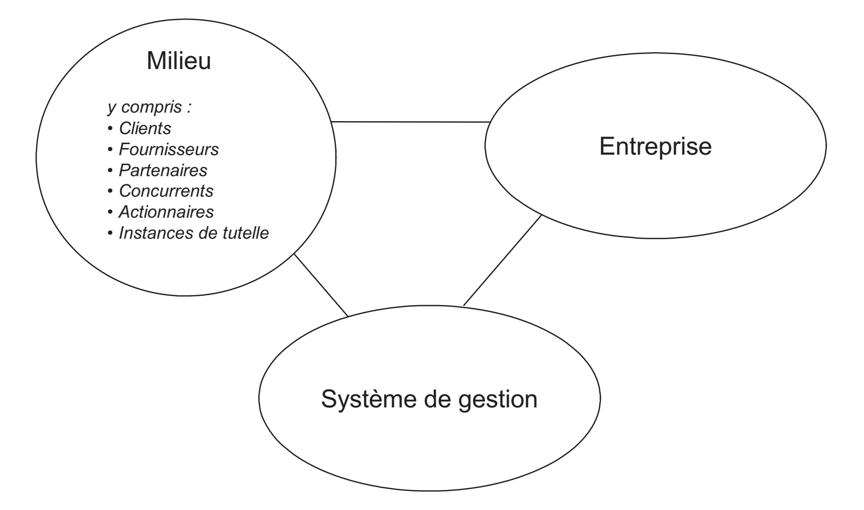


Figure 1.1 Modélisation de l'approche systémique

– L’entreprise qui, pour assurer son développement, va utiliser les moyens à sa disposition pour mettre en œuvre des stratégies lui permettant d’atteindre ses objectifs.

– Le milieu, où interviennent les concurrents, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les collaborateurs et l’État. Ce dernier impose des caractéristiques particulières à l’environnement écologique, social, technique ou économique.

– Le système de gestion, qui permet de vérifier la relation existante entre l’entreprise et le milieu et d’assurer toutes les adaptations nécessaires. Ce système se décompose en méthodes de gestion, en système organisationnel et en système de prise de décision.

1.1.1 L’entreprise

L’approche système ne peut pas être déclinée de façon générique. Il appartient à chaque entreprise de réaliser l’analyse de son positionnement par rapport à son milieu. Cela lui permet de définir sa situation sur le plan du marché, et sur les plans économique, technique, social ou écologique.

De cette connaissance de ses relations avec son milieu, l’entreprise va alors se préoccuper des potentiels à sa disposition (humains, financiers, infrastructures, outils…) en vue de définir ses ambitions. Les ambitions sont traduites en stratégies, puis les stratégies sont déclinées en objectifs. L’entreprise vérifie ensuite l’adéquation des moyens dont elle dispose, afin de les affecter à la mise en œuvre de ces stratégies et à l’atteinte de ces objectifs.

Au travers de ces postulats, nous avons instantanément replacé l’entreprise dans son contexte, et nous ne raisonnons plus exclusivement avec une vision interne à l’entreprise. Nous percevons l’organisation pour ce qu’elle est : l’affectation des ressources adéquates dans le but de réaliser les actions et les missions qu’elle s’est engagée à effectuer.

Les notions énoncées ci-dessus sont rarement mesurables par les entreprises, car d’une part, les outils de gestion ne sont pas conçus pour procéder à une telle mesure dans une approche système, et d’autre part, il s’agit souvent d’éléments immatériels.

Nous rappelons que l'analyse du marché nécessite une segmentation propre à chaque entreprise permettant de décliner les stratégies et de consolider les restitutions par segments.

Les acteurs des marchés financiers réagissent généralement très bien à ce genre d'approche.

1.1.2 Le milieu

Aucune entreprise n'échappe à une approche système, dont la caractérisation, ainsi que l'influence du milieu, se retrouvent tout au long de l'ensemble des processus de l'entreprise.

À titre d'exemple, nous citons des facteurs d'influence du milieu, tels que :

– L'évolution technologique.

– La concurrence.

– Le cadre juridique et réglementaire.

– Le cadre normatif.

– Les contraintes externes telles que les mouvements sociaux, les guerres civiles…

Toute entreprise soucieuse de son avenir et de son développement met en place une veille externe. Par exemple : des cellules marketing sont créées, dont le rôle est de favoriser la connaissance formelle de l'environnement et du marché.

Le rôle prospectif, voire visionnaire des dirigeants est déterminant. Lorsque nous observons les entreprises, nous pouvons nous rendre compte que les activités liées à l'analyse du milieu répondent à plusieurs caractéristiques, comme :

– Leur cloisonnement entre les cellules marketing (amont, aval, par segment du marché…).

– Leur spécialisation par domaine (juridique, technologique, financier…).

– Leur fragilité, ces activités reposant très souvent sur des spécialistes aux compétences rares, se situant au croisement entre le milieu et l'entreprise, et difficilement remplaçables.

1.1.3 Le système de gestion

L'approche système impose l'existence d'un système de gestion qui comporte :

- Une composante organisationnelle, qui nous le rappelons doit veiller à l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation des stratégies et à l'atteinte des objectifs.
- Des méthodes de gestion définies et appliquées par les dirigeants et l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
- Une composante managériale dont l'une des caractéristiques principales est le style de management de l'entreprise.
- Une composante de gestion et de vérification de l'information, qui permet de décliner les stratégies et de consolider les mesures selon le niveau de détail et de visibilité requis.

Le système de gestion permet la mise en adéquation permanente de l'entreprise avec son milieu. La fonction de pilotage y contribue de manière déterminante.

Le système de gestion donne à l'entreprise les moyens d'une prise de décision factuelle qui s'effectue à tous les niveaux de l'organisation, sur la base de critères temporels propres à chaque niveau.

La définition des objectifs, la mise en œuvre des stratégies pour les atteindre, et la vérification du degré de réussite par rapport aux objectifs sont matérialisées dans :

- Le système de définition des ambitions, qui se conçoit sur des échéances à long terme[1].
- Le système de planification ou de pilotage stratégique, qui se conçoit sur des échéances à moyen terme.
- Le système d'ordonnancement ou de pilotage des activités, qui se conçoit sur des échéances à court terme.

1. Les notions de long, moyen et court terme ne correspondent pas à des grandeurs absolues. Il convient de les paramétrer en fonction du contexte. Tout comme la notion de temps réel qui est adaptée au processus à contrôler, le pilotage dépend du besoin de réactivité de l'entreprise. Plus le pilotage doit être réactif, plus il est coûteux, d'où l'importance de définir la bonne échelle de temps.

Maintenant que nous disposons d'un petit outil simple pour nous extraire de la vision interne de l'entreprise et nous affranchir de la perception du monde au travers du prisme déformant de l'organisation, nous pouvons nous consacrer à la gestion de l'entreprise et commencer à utiliser le système de gestion.

1.2 La gestion de l'entreprise

La gestion de l'entreprise est confrontée à un milieu difficile, voire impossible à percevoir dans son ensemble, et une entreprise est souvent elle-même complexe, cloisonnée, avec une forte dispersion dans la déclinaison de ses objectifs. Elle porte évidemment bien au-delà de la gestion des finances, du système d'information ou des ressources humaines.

Par conséquent, le besoin des entreprises consiste à se doter d'un système de gestion qui puisse apporter unité et cohérence dans leurs actions. Le système de gestion n'est pas une nouvelle activité nécessitant la création d'une branche particulière dans l'organigramme. Il constitue le mode de management de l'entreprise avec les moyens qu'elle a choisis. Il est seulement impératif de respecter quelques principes de bon sens pour qu'il fonctionne de façon effective.

1.2.1 La dynamique de l'entreprise

Quelle que soit sa nature, l'entreprise est une organisation qui vise à satisfaire les besoins d'un certain nombre de parties prenantes, ou tout au moins à répondre à leurs attentes. Qu'il s'agisse des investisseurs (publics ou privés), des administrations de tutelle, des clients, des usagers ou des administrés, des salariés…, beaucoup attendent de l'entreprise un résultat qui leur donne satisfaction. Pour les clients, ce postulat se retrouve dans les normes qualité de type ISO 9001. Pour les associés ou les partenaires, c'est leur *affectio societatis* qui met en mouvement, sur la base d'un objet social, une entreprise commerciale ou une organisation à but non lucratif lors de sa création. Mais le cadre de notre propos est ici plus large, puisqu'il s'agit d'offrir un système de pilotage de la performance qui donne satisfaction à l'ensemble des parties prenantes.

Les éléments invariants de l'entreprise se retrouvent dans sa stratégie, ses objectifs et les moyens qu'elle met en œuvre pour les réaliser.

Pour donner corps à une dynamique d'entreprise, il est nécessaire de polariser toutes les énergies individuelles dans une même direction, vers un cap fixé.

Dans un premier temps, il convient d'avoir une idée, une vision, qui va fédérer tous les acteurs autour d'un dessein plus vaste que la somme de toutes les tâches individuelles. Une entreprise qui limiterait son discours à expliquer que son but ultime est de fabriquer des composants mécaniques ou électroniques n'a que très peu de chances de dynamiser son personnel.

Ce but ultime, cette vision permet de qualifier l'ambition de l'entreprise. L'ambition est destinée à rappeler en permanence sa raison d'être. La formalisation de cette ambition jusqu'au plus fin niveau de l'organisation est très importante, car elle permet à tout moment et à toute personne de savoir si elle contribue ou non à la réalisation de cette ambition. L'ambition est ensuite décomposée en stratégies.

La stratégie globale de l'entreprise est associée à ce qu'il est communément convenu d'appeler le pilotage stratégique de l'entreprise. Il s'agit d'un pilotage dont les échéances s'inscrivent dans le moyen terme. Une des stratégies les plus répandues consiste à être leader sur son marché.

Cette stratégie est très confortable puisqu'elle peut s'appliquer à presque toutes les ambitions d'entreprise, que ce soit dans le domaine des prestations de services, de la vente ou de la production de biens. En revanche, il est peu vraisemblable que ce type de stratégie puisse fédérer le plus grand nombre autour des valeurs d'une entreprise. Il faudra alors un management éminemment charismatique pour entraîner les forces vives de l'entreprise dans le même mouvement.

Un deuxième exemple de stratégie peut consister à devenir ou rester le leader reconnu en matière de qualité. Une telle stratégie traduit une réelle analyse du marché de la part de l'entreprise, ainsi que son souhait de positionnement sur celui-ci. Une telle stratégie de développement de la qualité se révèle, en général, très profitable sur le long terme car l'entreprise bénéficie d'une valeur d'image qui la propulse rapidement loin devant ses concurrents.

Dans le secteur automobile, à la fin du XXe siècle, le positionnement des constructeurs allemands était sur ce plan qualitatif à l'opposé de celui des acteurs asiatiques qui privilégiaient la production à bas coût. Depuis lors, les ambitions de ces derniers ont évolué et le rattrapage de leur retard sur le plan de la qualité de fabrication traduit clairement l'évolution de leur stratégie.

Ceci nous conduit à rappeler l'importance de la déclinaison de la stratégie en objectifs sectoriels par branches d'activités, par gammes de produits ou par segments de clientèle pour ne citer que quelques exemples. Ces objectifs de pilotage doivent en permanence rester la stricte déclinaison de la stratégie, faute de quoi certaines personnes ne comprendront plus leur contribution à l'ambition de l'entreprise.

Enfin, ces objectifs sectoriels seront à leur tour déclinés en objectifs opérationnels, tels que chacun les connaît au quotidien, au niveau du suivi d'activité.

Mentionnons cependant, dès maintenant, l'évidence suivante : lorsqu'un objectif est assigné, le management a l'obligation d'affecter les ressources nécessaires à son atteinte. À l'analyse, les raisons de non-atteinte d'un objectif sont multiples, mais le dénominateur commun en est systématiquement un manque de moyens sous quelque forme que ce soit :

– Finances.
– Délais.
– Compétences.
– Effectifs.
– Infrastructures informatiques.

Nous rappelons le moyen mnémotechnique universellement répandu pour qualifier un objectif « SMART » :

– Spécifié (et spécifique).
– Mesurable (et mesuré).
– Acceptable (et accepté).
– Réaliste (et réalisable).
– Temporel.

L'affectation des moyens est le cauchemar de tout manager, mais il est un endroit, l'organisation interne, où on oublie bien souvent de chercher les ressources. Alors que l'organisation interne n'est rien moins que le choix d'affectation des ressources de l'entreprise, la mode actuelle consiste à régulièrement la remettre en question pour réaffecter l'ensemble des activités plusieurs fois par an.

La justification la plus recevable à tout changement d'organisation devrait être l'adaptation de l'entreprise à son milieu.

Si nous revenons à l'approche systémique et que nous nous appuyons simplement sur le bon sens, nous voyons que la réorganisation n'est pas la bonne réponse à l'évolution du milieu, ou du marché. Au contraire, l'ajustement de l'ambition, de l'objectif stratégique et de ses déclinaisons est le fondement du système de gestion, dont la vocation est d'adapter l'entreprise à l'évolution du milieu.

L'organisation n'est finalement que la décision de l'entreprise de réaffecter ses ressources pour réaliser son objectif. Nous vous invitons à observer la prochaine (ou la plus récente) réorganisation de votre entreprise. La plupart du temps, ni l'ambition ni l'objectif stratégique n'auront évolué de quelque manière que ce soit.

1.2.2 L'organisation

L'organisation est une composante commune à toutes les structures économiques et sociales. Nous pouvons résumer sa nécessité par le fait que, dès qu'une structure atteint une certaine taille, il devient impossible à une seule et même personne de tout gérer en direct, soit seule, soit en se rattachant une multitude de subordonnés tous dédiés à un rôle dont ils sont experts, mais qu'il est impossible de piloter de manière coordonnée.

Non content de ne pouvoir tout faire à lui seul, notre individu n'a d'autre choix que d'affecter les ressources et les moyens dont il dispose. Pour cela, il lui est indispensable de répartir les rôles et les responsabilités. Il distribue les responsabilités en délégant ses pouvoirs, se dégageant ainsi du lourd fardeau de l'intégralité des décisions, mais aussi de celui de la responsabilité pénale. Puis, il confie des rôles à chacun, séparant ainsi les fonctions et les tâches, se libérant de l'incapacité dans laquelle il se trouvait de tout faire par lui-même.

Par ces deux actions, il a créé, déjà, le socle indispensable à tout dispositif de contrôle interne. L'organisation d'une entreprise se reflète obligatoirement dans le domaine du contrôle interne, notamment dans :

- la séparation des fonctions et des tâches, principe élémentaire de sécurité des opérations pour lutter contre les erreurs ou la fraude, et
- la mise en place d'un système de délégations, qui permet à un chef d'entreprise de confier à des subordonnés la responsabilité de valider et d'approuver des décisions de gestion importantes pour l'entreprise.

1.2.3 Les règles de gestion de l'entreprise (générales ou particulières)

Les délégations, que nous venons d'évoquer, font partie des règles de gestion parmi les plus importantes au niveau opérationnel.

En revanche, au niveau stratégique, les règles de gouvernance sont le plus souvent stipulées par les règles de droit, qu'il s'agisse du droit des sociétés pour les entreprises commerciales, du droit administratif pour tous les acteurs économiques sous tutelle publique, ou des règlements divers relatifs aux associations, aux organisations non gouvernementales…

Ainsi, certaines décisions sont l'apanage du conseil d'administration, du directoire ou du comité de surveillance. Les statuts peuvent prévoir que d'autres décisions doivent être prises à la majorité ou à des règles de majorité renforcées. Et pour les entreprises du domaine public, administrations ou autres, les instances de tutelle valident les décisions de gouvernance les plus importantes.

1.2.4 Le style de management

Le style de management, qui regroupe les modes de fonctionnement observés dans la plupart des entreprises, peut se concevoir sous la forme de règles de fonctionnement, formelles ou non, de codes écrits ou non, ou bien de schémas relationnels. Des vocables usuels illustrent ces règles. Afin de faciliter la lecture, ils figurent en *caractères italiques* dans le paragraphe suivant.

On y retrouve quantité d'éléments qui ont une importance plus ou moins grande dans la mise en place d'objectifs et le bon fonctionnement d'une organisation pour les atteindre.

Par exemple, une *culture d'entreprise partagée*, dont un des objectifs serait l'*adhésion aux valeurs* pourra motiver les salariés afin de *stimuler ou maintenir la créativité*. Elle serait idéalement peu freinée par le *poids hiérarchique*, et se satisferait d'un faible *degré de formalisme*. Le *climat social* y serait favorisé par un mode de décision participatif, de type *consensus à la suédoise*. La recherche systématique des synergies serait illustrée par le concept « *1 + 1 = 3* » affiché en valeur d'entreprise.

1.2.5 Les règles comptables et fiscales

D'autres éléments entrent en ligne de compte pour qualifier le système de gestion. Nous les présentons ici, bien qu'ils se trouvent à la frontière avec les contraintes que nous aborderons juste après, car dans la plupart des entreprises, leur caractère financier structure très souvent le système de gestion, et leur confère un rôle prépondérant dans la gestion des entreprises.

Les règles comptables et fiscales sont autant d'éléments communs à tous les types de systèmes de gestion en entreprise, même s'il est approprié de distinguer ici par catégories d'entreprises.

En effet, la volonté de respecter l'équité concurrentielle a depuis longtemps conduit les pouvoirs publics à légiférer de manière adaptée selon que les règles édictées sur ce plan concernent les multinationales, les PME, les organismes sous tutelle publique ou les organisations à but non lucratif.

Le plus souvent deux critères sont utilisés pour segmenter les entreprises par catégorie : le chiffre d'affaires et les effectifs.

Beaucoup d'obligations administratives, fiscales ou réglementaires sont assises sur des critères de seuils d'effectifs. Les impacts parfois significatifs d'un franchissement de seuil poussent même certains acteurs à agir et décider afin d'éviter de le dépasser.

En ce qui concerne les critères basés sur des éléments comptables, tels que le chiffre d'affaires, le législateur a veillé à unifier les règles de présentation des comptes sociaux pour les rendre communes à toutes les entreprises d'une même catégorie. Bien sûr, les comptes annuels d'un commerçant individuel ne ressemblent en rien dans leur présentation à ceux d'un groupe multinational coté en bourse. Cependant, ces deux catégories opposées doivent, par exemple, veiller à éviter la confusion des patrimoines et fournir un bilan et un compte de résultat sur une fréquence périodique, le plus souvent annuelle.

1.3 Les contraintes

Afin de mieux comprendre les contraintes d'une entreprise sous l'angle de l'approche système, nous proposons de nous appuyer sur la représentation simplifiée de la figure 1.2.

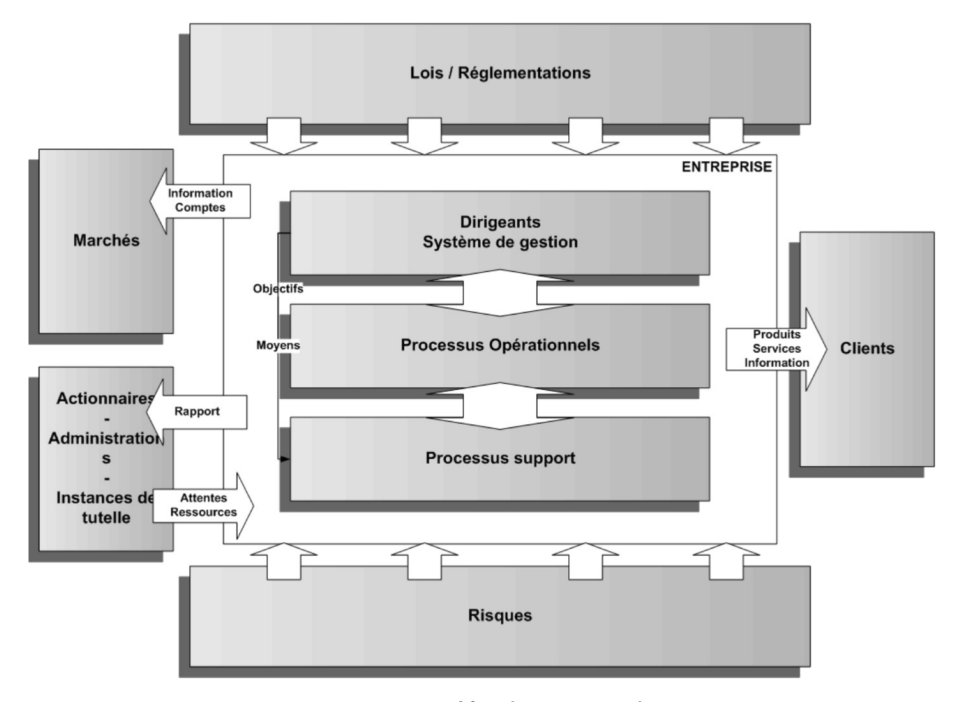


Figure 1.2 Représentation simplifiée des contraintes d'une entreprise

Sous une représentation différente, cette figure reprend les composantes de l'approche systémique. L'entreprise est identifiée avec ses processus. Le système de gestion est représenté en son sein, couplé aux dirigeants et aux acteurs qui le structurent. Le milieu est traduit par quelques-uns de ses acteurs (marchés financiers, clients, administrations et instances de tutelle, actionnaires…) et certains éléments (lois et réglementations, risques…).

L'intérêt de cette représentation est de mixer les composantes de l'approche systémique avec les éléments de pilotage qui seront abordés de manière détaillée dans la suite de l'ouvrage :

– Les moyens et les ressources.

– Les processus.

– Les clients et les partenaires.

– La performance, qui est l'une des attentes de l'actionnaire ou des instances de tutelle, et par conséquent l'un des objectifs que fixent les dirigeants à leurs processus opérationnels.

1.3.1 Les référentiels

D'une façon générale, les principaux référentiels que nous évoquerons s'inscrivent dans une approche systémique. En revanche, chaque référentiel, ou plutôt chaque système de management se limitera à un périmètre particulier.

• Les normes ISO

Le modèle retenu par la norme ISO 9001 s'applique à l'ensemble du corpus normatif, qu'il soit environnemental, qualité ou sécurité. Ce modèle est construit autour de quatre composantes qui sont :

– La responsabilité de la direction.

– Le management des ressources.

– La réalisation du produit.

– La mesure l'analyse et l'amélioration.

Ces quatre composantes sont adossées à six processus ou procédures obligatoires :

– La procédure de maîtrise des documents.

– La maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité.

– L'audit qualité interne.

– La maîtrise des non-conformités.

– Les actions correctives et préventives.

– Les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration.

Un Manuel Qualité est requis par la norme.

Le modèle de l'ISO 9001 est orienté client, processus et efficacité. Il n'émet aucune obligation sur le domaine financier.

• Le modèle COSO

Le modèle COSO 1 se présente sous forme de matrice à trois axes. Cette représentation nécessite une phase d'appropriation, mais l'approche composantes/objectifs/organisation se révèle très complète. Elle sera très précieuse pour aider au croisement des axes de gestion avec les risques dans la détermination d'un tableau de bord adéquat.

Reconnu par l'IIA (*International Institute of Auditors*) comme référentiel du contrôle interne, le modèle COSO 1 livre, au travers des axes « composantes de contrôle interne » et « objectifs », une bonne partie des éléments constitutifs du tableau de bord.

En revanche, l'axe organisation présente une pérennité plus courte. En effet, les changements d'organisation sont fréquents. Ils peuvent se révéler perturbants si on ne prend pas les précautions qui s'imposent au niveau du contrôle interne, mais doivent absolument rester sans conséquence sur le fonctionnement du système de gestion, pour garantir à l'entreprise de rester orientée en permanence vers ses objectifs, au travers d'un tableau de bord construit dans ce but et étanche aux fluctuations d'organisation.

Dans le modèle COSO 1, nous retrouvons en particulier bon nombre d'éléments structurants :

– du pilotage stratégique,
– du management des risques,
– du contrôle interne.

Une modélisation à huit composantes est apparue, le COSO 2, dont le périmètre a dépassé le seul contrôle interne pour couvrir la gestion des risques dans son ensemble « Enterprise Risk Management Framework ».

La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une entreprise.

Ce processus transverse est exploité pour l'élaboration de la stratégie et vise à :

– identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
– maîtriser les risques, afin qu'ils soient dans les limites de l'appétence au risque ou *risk appetite* de l'organisation,
– fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le système de management COSO 2 est basé sur une vision de l'entreprise orientée sur les risques. Il enrichit et complète le COSO 1 sur ce plan.

L'appétence au risque est le niveau de prise de risque accepté par l'entreprise. C'est une notion absente du COSO 1 qui rejoint l'idée du niveau de tolérance, tolérer étant comme nous l'aborderons plus loin dans cet ouvrage, l'un des quatre

comportements face au risque. L'appétence au risque est conditionnée par les objectifs de manière générale, et plus particulièrement par la déclinaison par objectifs stratégiques de la vision ou des ambitions de l'entreprise.

S'il conserve la représentation sous la forme d'un cube « enrichi », le COSO 2 apporte un quatrième élément à l'axe des objectifs : la stratégie, auquel les trois autres éléments d'objectifs du COSO 1 sont reliés.

Au passage, l'axe information financière devient l'axe *reporting*, ce qui lui confère un périmètre plus large et touche la communication interne, et non plus seulement la communication externe comme dans le COSO 1.

L'axe organisation est plus détaillé, avec une décomposition par niveaux portant impérativement sur toute l'entreprise, afin de pouvoir être croisée avec la stratégie.

Enfin, l'axe des composantes (ou éléments) de contrôle interne du COSO 1 devient celui des composantes (ou éléments) de gestion des risques. Le nombre d'éléments passe de cinq à huit :

– L'élément « environnement » n'est plus seulement de contrôle. Il devient environnement interne et porte la notion d'appétence au risque.
– L'élément « évaluation des risques » se décompose en quatre sous-éléments : la fixation des objectifs, l'identification des évènements, l'évaluation des risques et le traitement des risques.

Les trois autres éléments (activités de contrôle, information et communication, pilotage) restent pratiquement inchangés par rapport au COSO 1.

• Les autres référentiels

En dehors des trois référentiels de base d'un système de management intégré que sont :

– La qualité (ISO 9001).
– L'environnement (ISO 14001).
– La sécurité et la santé au travail (OHSAS 18001).

Il existe des référentiels sectoriels par activités.

À titre d'exemple, on peut citer des secteurs tels que :

– L'automobile (ISO/TS 16949).

– Le pétrolier (ISO/TS 29001).
– Le médical (ISO 13485).
– Les télécommunications (TL 9000).
– L'aéronautique (AS 9100 ou EN 9100).

D'autres secteurs ont défini leurs référentiels techniques, tels que le bâtiment, la métallurgie ou la chimie.

Nous pouvons aussi mentionner des référentiels thématiques qui sont intersectoriels, comme :

– L'ISO/IEC 27001 (sécurité de l'information).
– L'ISO 22000 (sécurité alimentaire).
– L'ISO 31000 (risques).

Ces quelques exemples illustrent la richesse du corpus normatif, où chaque référentiel représente une opportunité d'amélioration pour les entreprises. Cependant, bien que le caractère volontaire pour l'application d'une norme soit confirmé, il convient de rappeler que son application peut constituer une présomption de respect de la législation[2]. Comme par ailleurs, certaines lois peuvent rendre obligatoire l'application des référentiels, on ne peut s'affranchir de les considérer comme une contrainte pour l'entreprise.

1.3.2 La norme de gestion des risques

L'importance prise, depuis quelques années, par le contrôle interne et surtout le management des risques, consécutif aux scandales financiers mondiaux de la fin du XXe siècle, a conduit les instances à lancer un projet de normalisation.

La norme ISO 31000:2009[3] a pour vocation à devenir le cadre normatif de référence en matière de gestion des risques.

Elle définit les principes directeurs de gestion des risques, ainsi que les processus de mise en œuvre assurant le lien entre les niveaux stratégique et organisationnel. Le risque y est caractérisé par l'incertitude sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise, ce qui reste proche de la définition de l'IIA.

---

2. Se référer aux principes de la nouvelle approche en consultant le site afnor.org/
3. Management du risque – Principes et lignes directrices.

La norme rejoint le COSO 2 sur plusieurs points, tels que :

– L'appétence au risque ou *risk appetite*.
– Le positionnement du risque dans la structure.
– Les responsabilités et les objectifs d'une organisation.

Au-delà de l'harmonisation des processus de management des risques que la norme est susceptible d'apporter, l'enjeu porte aussi sur la profession du *risk management*, pour qui l'apparition d'un standard international est un gage de crédibilité. La fonction s'en trouve mieux structurée, plus préparée à absorber l'évolution générale réglementaire du domaine du risque (COSO 2, 8e directive européenne).

1.3.3 Les obligations légales

L'entreprise, en tant qu'acteur économique interagissant dans un milieu, se trouve soumise par la législation à de multiples obligations. Ces obligations légales sont généralement connexes à une partie du milieu dans lequel l'entreprise intervient. Parmi toutes ces contraintes, dont d'autres ouvrages tiennent à jour la liste exhaustive selon les caractéristiques précises de l'acteur économique, nous en évoquerons quelques-unes parmi les plus lourdes de conséquences en termes de maîtrise des risques.

• Le droit commercial

Il régit les relations directes des acteurs économiques commerçants qui y sont soumis du fait de leur condition, et entre les acteurs économiques commerçants et les acteurs économiques dits « particuliers ». Pour la France, par exemple, le Code du commerce édicte des règles en matière de publication des tarifs de vente et des conditions de garantie. Enfreindre ces règles est susceptible de donner lieu à des sanctions administratives et/ou pénales, et peut dès lors avoir des conséquences en termes de risques (fermeture d'établissement, amendes, déficit d'image…).

• Le droit du travail (ou droit social)

Il régit les relations entre un acteur économique employeur et des individus employés, pouvant agir individuellement ou collectivement. Pour la France, le Code du travail stipule un grand nombre de règles qui, si elles ne sont pas respectées, conduisent à des conséquences variées ayant toutes pour trait commun de mettre en péril la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs (amendes, grèves, fermetures administratives d'établissements…).

Le dépôt des comptes

En France, le Code du commerce rend obligatoire la tenue de livres comptables. La traduction concrète de cette disposition est le dépôt auprès du Tribunal de commerce, par le chef d'entreprise, de ses comptes périodiques, le plus souvent annuels.

Aujourd'hui, si certaines entreprises n'observent pas toujours cette règle, il est en revanche hors de question pour celles faisant appel public à l'épargne et/ou cotées en bourse de ne pas se conformer à cette obligation. Elles s'exposeraient alors à une crise de confiance des marchés à leur égard, laquelle défiance se transformerait bien vite en baisse de la capitalisation boursière et en vulnérabilité aux attaques. La fragilité boursière est une des causes principales de perte d'indépendance.

De plus, le dépôt des comptes dépasse le degré d'une simple formalité pour les acteurs économiques majeurs. Il est précédé d'une phase de vérification par des auditeurs indépendants agréés.

Jusqu'à la promulgation des lois de sécurité financière dans les principaux pays développés pour les entreprises qui y sont maintenant soumises, et encore aujourd'hui pour les autres sociétés, le rôle des commissaires aux comptes se limitait à certifier le caractère exact, sincère et véritable des comptes annuels. En effet, certaines des rubriques qui composent les comptes annuels ne sont pas sans incidence sur beaucoup d'autres acteurs du milieu et forment pour eux des indicateurs clés :

– L'État bien sûr, et toutes ses composantes administratives, qui sont appelés à lever les différents impôts, taxes et prélèvements édictés par le législateur local. Pour eux, la sincérité et l'exactitude des rubriques servant d'assiette aux prélèvements (chiffre d'affaires, salaires, immobilisations, résultats net et fiscal) sont primordiales.

– Les employés, dont certaines composantes de la rémunération, telles que la participation et l'intéressement en France, sont calculés sur la base de certaines rubriques des comptes annuels.

– Les actionnaires, apporteurs de fonds, pour lesquels, dans un milieu où l'économie de marché, capitalistique, a instauré sa domination de manière pérenne, la capacité de l'entreprise à rentabiliser leur investissement, ou à en accroître la valeur d'échange sur les marchés financiers, est un facteur essentiel de choix.

On comprendra mieux la nécessité accrue pour les entreprises de séduire l'investisseur, parfois à tout prix. Dans un milieu concurrentiel, la contribution capitalistique de l'investisseur (pas uniquement sous forme d'acquisition d'actions) est devenue indispensable à toutes les ambitions de croissance des entreprises.

Les tentations sont alors grandes de rendre attrayantes les présentations de comptes (contenu des rapports annuels), de développer et gérer les effets d'annonce (multiplication des « roadshows », journées investisseurs…), voire de peser sur les instances de certification pour éviter toute réserve sur les comptes. Ces manœuvres, sans être nécessairement frauduleuses, ne préservent pas systématiquement les intérêts des autres acteurs du milieu que sont l'État et les employés, par exemple. Mais en termes d'enjeux, l'à-propos de la communication financière, par rapport aux attentes des marchés d'investissement, peut surpasser l'éventuelle dégradation de telle ou telle rubrique du compte de résultat, même significative aux yeux d'un autre acteur économique.

- **La loi de sécurité financière et la loi Sarbanes-Oxley**

Des dérives ont été matérialisées par des affaires de notoriété publique (Enron, Parmalat…). Elles n'ont pas été sans conséquence pour de nombreux acteurs. Les dirigeants certes, mais aussi les employés, fournisseurs ou clients, ont pu souffrir à des titres et des degrés divers de leur implication ou de leurs liens avec les sociétés en question. On rappellera la disparition de la société Andersen Consulting, titulaire d'un mandat de commissaires aux comptes au moment de l'une des affaires.

Dans un tel contexte, le législateur américain, puis ceux des principaux pays développés ont été amenés à promulguer de nouveaux textes de lois, afin que la fiabilité des informations financières soit renforcée, au-delà du seul contenu des comptes annuels. Ainsi, au moment d'effectuer son choix d'investissement, l'investisseur a la certitude que les informations dont il dispose, qu'elles concernent le passé (comptes annuels) ou les prévisions, ont été construites sur la base d'un dispositif de contrôle interne fiable.

De nos jours, les choix d'investissements ont lieu sur des perspectives d'évolution plus que sur des réalisations d'objectifs passées. Dès lors, la notion d'assurance raisonnable est apparue pour pallier la difficulté d'exposer des certitudes sur l'avenir. Fournie par des auditeurs indépendants agréés, la notion d'assurance raisonnable atteste que les moyens nécessaires ont été mis en œuvre pour maîtriser les risques pesant sur la qualité des informations financières.

Le champ d'application des lois de sécurité financière et de Sarbanes-Oxley, souvent nommé contrôle interne financier[4], ne recouvre donc que partiellement l'étendue des risques auxquels l'entreprise est confrontée. La conformité à Sarbanes-Oxley (ou aux lois de sécurité financière) n'est donc qu'une partie (certes importante) du contrôle interne en entreprise.

Et pour rapprocher le terme de contrôle interne de la vocation de l'approche systémique, nous préférons utiliser le terme maîtrise des risques (ou management des risques), dont l'univers induit implicitement la couverture des risques externes à l'entreprise (c'est-à-dire ceux du milieu dans lequel elle évolue), parfois au moyen du contrôle interne. Nous verrons plus loin qu'il existe d'autres attitudes pour faire face aux risques.

• La transposition de la 8e directive

La transposition en droit français de la 8e directive européenne, en décembre 2008, donne une nouvelle dimension au comité d'audit. Elle précise les attentes du législateur sur l'organisation du contrôle des entreprises faisant appel à l'épargne publique.

Au-delà de donner une existence légale au comité d'audit, la loi le rend obligatoire pour les sociétés cotées, comme les établissements de crédit et les entreprises d'assurance, notamment.

Cette mesure constitue un changement majeur dans la gouvernance des entreprises. Jusque-là, l'identification et la gestion des risques par les organes de gouvernance étaient une préoccupation un peu secondaire, et parmi les documents de référence et les rapports annuels transmis par les entreprises, peu mentionnaient une cartographie des risques.

---

4. La question du périmètre d'un risque financier est souvent posée. Nous n'avons pas la prétention d'apporter une réponse unique à cette question, mais plutôt à donner quelques pistes de travail.

   Nous avons mentionné que l'objectif d'une entreprise est de valoriser le capital investi en garantissant un niveau de rentabilité ou au moins l'équilibre financier.

   Un risque est identifié comme étant un événement futur susceptible d'affecter l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

   Le contrôle interne est défini comme étant l'un des moyens de maintenir les risques à un niveau acceptable pour l'entreprise.

   Tous ces postulats nous conduisent à penser que tous les risques qui pèsent sur l'entreprise menacent d'affecter les résultats financiers. Ce postulat s'applique essentiellement au pilotage stratégique. En effet, les risques unitaires qui pèsent sur le pilotage opérationnel sont généralement moins susceptibles d'affecter de façon significative l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La responsabilisation des membres du comité d'audit est maintenant très forte puisque, au moins, un d'entre eux doit avoir des compétences particulières en matière comptable et financière, et que tous doivent faire partie du conseil d'administration. La mission du comité d'audit est conduite sous la responsabilité exclusive et collective des membres du conseil d'administration.

La nouvelle réglementation cherche à améliorer l'appréhension, par l'entreprise, des difficultés menaçant l'atteinte de ses objectifs.

À ce titre, le comité est chargé du suivi de l'efficacité de la gestion des risques, donc de veiller à l'efficacité des systèmes de contrôle interne et d'évaluation des risques. Il s'agit, ici, de l'ensemble des risques, et pas uniquement des risques financiers.

Le comité d'audit ne se contente plus seulement de rendre compte des procédures, il doit aussi réaliser le suivi de l'efficacité de la gestion des risques, en s'assurant de la mise en œuvre de dispositifs adaptés.

L'approche descriptive devient une approche évaluative, mettant fin à la polémique qui a pu sévir, en France, lors de la promulgation de la loi de sécurité financière.

1.3.4 Les contraintes environnementales

Parmi les nombreuses obligations réglementaires qui pèsent sur les entreprises et les administrations, le respect de l'environnement prend une importance de plus en plus grande. Dans ce domaine, les contraintes vont croissantes, et les rapports d'experts actuels deviendront la recommandation publique ou gouvernementale demain, avant d'être une réglementation légale après-demain.

L'évolution socio climatique de la planète est devenue un enjeu majeur pour tous les acteurs économiques, et aucune organisation ne peut plus aujourd'hui omettre, dans ses objectifs, de mesurer son positionnement dans le domaine environnemental.

Dans les diverses études et enquêtes sur les risques, le risque environnemental et énergétique se retrouve toujours mentionné. Ainsi dans le rapport sur les risques globaux, présenté au forum économique mondial de Davos en janvier 2008, il figure parmi les quatre risques, sur vingt-six exposés dans la cartographie, qui sont ressentis par les dirigeants des grands groupes internationaux comme pouvant avoir un impact majeur dans les dix prochaines années.

Pour les plus grandes entreprises, le rapport sociétal, environnemental ou de responsabilité d'entreprise regroupe les informations utiles sur le développement durable. Mais des entreprises plus petites ne se privent plus de mettre en avant, dans leur stratégie commerciale, leur contribution à l'environnement par des actions beaucoup plus locales et de moindre envergure (utilisation de produits recyclés, processus certifié d'élimination des déchets, recours à des énergies propres…).

En matière de démarche environnementale, des certifications de systèmes ont été mises en place par les organismes spécialisés. Ainsi, la norme ISO 14001 fournit un label intéressant, d'autant plus qu'il est possible, et souvent pratiqué, de la regrouper avec les normes ISO 9001 et OHSAS 18001 dans un système de management intégré.

Les contraintes environnementales, qu'elles soient légales et donc obligatoires, ou bien d'initiative privée et facultative, conduisent en général l'entreprise à engager plusieurs démarches dans ce domaine. Parmi lesquelles, on peut citer :

– La lutte contre le changement climatique, avec l'optimisation des consommations d'énergie, le recours aux énergies renouvelables, et la réduction des émissions de CO_2, aussi connue sous le vocable de « réduction de l'empreinte carbone ».

– La gestion « écologique » de la fin de vie des produits et équipements, avec l'application notamment de la directive européenne sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE).

La plupart des États européens ont transposé cette directive dans leur droit national. Elle impose une collecte sélective de ces déchets, et encourage leur valorisation, notamment au travers de leur réutilisation. Par ailleurs, des systèmes de traçabilité des déchets (qu'ils soient recyclés ou éliminés) se sont mis en place ces dernières années.

– La préservation des paysages et de la biodiversité, qui pousse les entreprises les plus concernées à des démarches de dialogue avec les associations représentatives, souvent tripartites avec les administrations publiques concernées.

– La protection de la santé publique (et de l'environnement), enfin, pour laquelle le législateur, au travers de la directive européenne relative à la restriction sur l'usage de certaines substances dangereuses (RoHS), qui complète la directive DEEE, limite très fortement l'utilisation de ces substances dans une liste de produits électriques et électroniques commercialisés en Europe.

Dans tous ces domaines, le risque de non-conformité aux lois lorsque les réglementations sont en place, ou au moins d'atteinte à l'image lorsque les sujets sont encore traités sous forme d'incitation ou de recommandation, ne peut pas être négligé par les entreprises.

D'une manière plus générale, pour l'ensemble des acteurs économiques, intégrer les enjeux et la problématique du développement durable dans une stratégie globale nécessitera de procéder à un arbitrage entre le respect de l'environnement *stricto sensu*, le progrès social et sociétal, et la performance économique, afin d'obtenir une sorte d'équilibre entre les enjeux majeurs traduits sous forme de risques et les actions et les moyens à mettre en œuvre pour y faire face.

Un exemple de matrice d'analyse de la responsabilité sociétale d'entreprise, ainsi que les moyens que l'entreprise met en œuvre pour satisfaire aux obligations environnementales est donné dans le tableau 1.1.

Tableau 1.1 Matrice d'analyse de responsabilité sociétale

Matrice d'analyse de responsabilité sociétale		**Dimension**		
		Environnementale	**Sociale/Sociétale**	**Économique**
Exemples d'objectifs	**Changement climatique**	Véhicules propres	Optimiser les consommations d'énergie	Télétravail
	Gestion des déchets	Dématérialisation (0 papier)	Tri sélectif	Application DEEE
	Préserver la nature (faune, flore, paysages)	Recours aux énergies non fossiles	Préservation des biotopes	Une logistique sans priorité au transport routier
	Santé publique	Recherche sur les impacts des nouvelles technologies	Solidarité (pays pauvres, handicapés…)	Recours à des produits innovants pour faciliter la vie des personnes âgées

La maîtrise des risques sur ces trois dimensions va devenir bientôt la clé de voûte des systèmes de gouvernance de beaucoup de grandes entreprises, car l'arsenal législatif tendra à s'élargir dans les prochaines années sur ce sujet.

1.3.5 L'internationalisation des échanges : la mondialisation et l'Europe

Il va de soi que la mondialisation apporte, aux acteurs économiques, son lot de risques, face auxquels l'entreprise peut se sentir désarmée. À titre d'exemple, on peut citer la méconnaissance des lois locales d'un pays dans lequel l'entreprise intervient ou s'implante pour la première fois, ou bien la difficulté à comparer toutes les composantes d'un appel d'offres entre un fournisseur européen et un fournisseur asiatique.

Mais quels qu'ils soient, il n'existe aucune raison de ne pas traiter ces risques de la même manière que les autres. Ils ne doivent être ni surestimés ni sous-estimés dans le processus de management des risques lui-même comme dans une approche de pilotage par les risques. La crainte que peut inspirer la méconnaissance des milieux dans lesquels ils peuvent naître (marchés financiers spécialisés, réglementation des échanges internationaux, technologies de pointe…) ne peut que pousser les responsables des risques à s'entourer des réseaux d'experts compétents pour mesurer au plus juste les impacts et la probabilité.

De même, il est difficile de ne pas aborder ici les impacts de la construction de l'Europe pour les entreprises européennes, et notamment les plus grandes d'entre elles. En effet, si on prend l'exemple du domaine de la concurrence, un des principaux domaines de compétence de Bruxelles, anticiper la survenance éventuelle des risques à ce titre est un art des plus difficiles. Pour l'entreprise, il s'agit de faire en sorte de ne pas contrevenir à des textes complexes, et pour lesquels la mise en évidence d'une infraction a souvent lieu des années après sa commission. Lorsqu'elle se traduit par des amendes très lourdes, la mise en œuvre de la sanction peut alors faire l'effet d'une bombe à retardement auprès des marchés financiers qui n'auraient pas anticipé l'information.

Comme on le voit, les contraintes sont multiples pour les entreprises et les administrations, et elles pèsent fortement sur les décisions de pilotage et de stratégie.

Leur intégration dans le processus de gestion des risques, voire dans un système de pilotage par les risques, permettra de les positionner de façon certaine au niveau de considération qu'elles méritent, sans approximation et donc sans surestimer ou sous-estimer les menaces qu'elles représentent.

1.4 Les menaces pour l'entreprise

Les paragraphes qui précèdent ne concernent que les menaces relatives aux contraintes réglementaires. Il convient d'y ajouter toutes les autres formes de menaces pour se rendre compte que celles-ci sont extrêmement nombreuses.

Le bon sens nous incite à établir un plan de classement et une hiérarchisation de ces menaces, pour être en mesure de consolider la masse de risques unitaire ou élémentaire en risques qui ont du sens pour l'entreprise. Par exemple : le risque d'insolvabilité du client ne présente qu'un intérêt limité pour le pilotage stratégique. Toutefois, l'impact potentiel de ce risque sur le chiffre d'affaires est tel que nous pouvons considérer que le risque de non-atteinte des objectifs de rentabilité financière est alimenté par le non-paiement de leurs factures par certains clients.

Par conséquent, notre approche consiste à chercher un système de classement pertinent basé sur une arborescence des risques.

Pour ce faire, nous proposons des familles de risques avec des catégories de risques. Ces familles et ces catégories ne sont pas à confondre avec les risques, lesquels doivent par définition affecter un ou plusieurs objectifs de l'entreprise.

Après examen des recommandations des organismes, tels que l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI) et l'analyse des modèles des différents référentiels, nous proposons quatre familles de risques qui nous permettront de conserver la cohérence avec le tableau de bord de pilotage stratégique. Nous élaborons notre approche pour conserver une complète compatibilité avec un tableau de bord de type « balanced scrorecard », mais la démarche est transposable à toute autre structure de tableau de bord.

Nous avons fait apparaître une famille de risques nommée « milieu », car nous sommes dans une approche systémique, et notre premier objectif vise à optimiser les performances de l'entreprise en lui permettant de s'adapter en permanence aux évolutions du milieu. Or, celui-ci n'est pas sans conséquence sur l'activité de l'entreprise.

À titre d'exemple, nous citerons le rapport sur les risques globaux, présenté au forum économique mondial de Davos début 2008, dans lequel les dirigeants des grands groupes internationaux identifiaient comme risque majeur, entre tous, celui de la faillite du marché des capitaux. Ils jugeaient sa probabilité à plus de 20 %, et son intensité à plus d'un trillion de dollars. À la même période, les conclusions du rapport « Risques et tendances n° 5 d'avril 2008 : cartographie 2008 sur les marchés financiers et pour l'épargne » de l'Autorité des marchés financiers (AMF) positionnaient un seul risque avec une probabilité et un impact élevé : celui de contagion de la crise (des marchés financiers) au-delà du marché du « subprime[5] ».

La crise mondiale débutée en septembre 2008 montre les moyens financiers colossaux à mobiliser lorsqu'un risque de la famille « milieu » est devenu un sinistre.

Nous avons également retenu une famille de risques « image » (ou réputation). Dans le monde moderne, l'image que l'on renvoie des faits que l'on décrit est au moins aussi importante que les faits eux-mêmes. Dès lors, la réputation d'une organisation très performante peut être gravement altérée par une simple erreur de communication.

On comprend mieux pourquoi le risque de réputation est celui qui ressort en premier dans les préoccupations des dirigeants dans l'enquête de AON Corporation « Global Risk Management Survey ». Cette enquête, réalisée fin 2006/début 2007, auprès des dirigeants de trois cent vingt grandes organisations internationales de vingt-neuf pays différents (présentant chacune un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars au moins) révèle que le risque de réputation est le plus fréquemment cité. Mais il faut surtout remarquer, comme le rappelle le tableau 1.2, que c'est aussi un de ceux, parmi les dix premiers, auxquels les organisations sont le moins préparées à faire face.

Tous ces éléments sont venus renforcer notre conviction quant à l'existence d'une famille de risques « milieu » et d'une famille de risques « image ». Cependant, cette classification, qui est présentée de manière détaillée dans le paragraphe 4.4, est donnée à titre purement indicatif.

La classification des risques est le filtre qui permettra à l'entreprise de percevoir le milieu, par conséquent chacun pourra la modifier et la personnaliser à sa complète convenance.

5. *Source* : Site web de l'AMF.

Tableau 1.2 Risques les plus souvent cités et pourcentage d'entreprises s'y étant préparées

Rang	Risque	Taux
1	Atteinte à l'image	48
2	Interruption d'activité	70
3	Responsabilité civile envers les tiers	75
4	Rupture de la chaîne logistique	63
5	Environnement des marchés (produits)/Concurrence	35
6	Évolutions réglementaires et légales	41
7	Attractivité insuffisante/Perte de compétences	55
8	Faillite des marchés financiers	56
9	Dommage physique	77
10	Fusions/Acquisitions/Restructurations	69
11	Dysfonctionnement du plan de reprise d'activités après sinistre	65

2

La fonction de pilotage de l'entreprise

2.1 Les horizons temporels du pilotage

Le pilotage[6] consiste à réaliser une ambition, en ayant défini une stratégie matérialisée par un objectif à atteindre, au moyen d'un système de management. Celui-ci peut être conforme à la norme ISO 9001, au modèle COSO ou à tout autre référentiel adapté.

Par conséquent, le pilotage revient à s'assurer que l'objectif sera atteint en corrigeant en permanence les dérives qui pourraient conduire à des écarts par rapport aux prévisions. Le pilotage peut si nécessaire requalifier l'objectif.

6. Le vocable pilotage est à considérer dans le sens de la traduction du mot anglo-saxon « management ». Le sens du vocable français management est, selon notre compréhension, simplement limité à la gestion des personnes et des équipes, ce qui ne recouvre qu'une très petite partie du pilotage.

Trois éléments semblent indispensables pour réaliser le pilotage :

– Une autorité pour la prise de décision.
– Un ou plusieurs objectifs.
– Un dispositif de mesure et d'indicateurs, généralement sous forme de tableau de bord.

Le management des risques permet d'identifier les menaces qui pèsent sur l'atteinte des objectifs, et le contrôle interne permet de réduire ces risques à un niveau acceptable pour l'entreprise. Le management des risques et le contrôle interne permettent donc d'intervenir sur les dérives, soit de manière préventive, soit de manière curative. De ce fait, ils contribuent complètement l'un et l'autre au pilotage de l'entreprise.

Le management des risques, associé au contrôle interne, contribue à structurer le tableau de bord :

– Par la mise en œuvre d'un système de management basé sur un référentiel reconnu (ISO 9001, COSO...).
– Par le positionnement des contrôles nécessaires à la couverture des risques qui permettent de caractériser les indicateurs pertinents.

Le système de management permet quant à lui de définir :

– Les règles de gestion.
– Les délégations de pouvoir et les séparations de fonctions.
– Les instances de pilotage.

Le facteur temporel, différent selon le niveau de pilotage auquel on se situe, est à :

– Très court terme pour le pilotage opérationnel et le suivi d'activité (entre une minute et une semaine).
– Court terme pour le pilotage tactique et la supervision des processus (entre une semaine et un mois).
– Moyen terme pour le pilotage stratégique d'entreprise (un mois et plus).

Il est communément admis que d'autres paramètres sont liés au facteur temporel, tels que :

– Le domaine de la décision qui peut concerner la relation avec l'environnement, ou la gestion et l'utilisation des ressources.

– L'effet de la décision et sa réversibilité.

– La nature des informations, dont la source, la fiabilité et la complétude varient fortement selon qu'elles servent au pilotage stratégique, au pilotage tactique ou au pilotage opérationnel.

Les besoins des principaux horizons temporels de pilotage sont très différents, voire hétérogènes. Pourtant, il est fondamental de conserver la cohérence sans faille entre les trois niveaux de pilotage, indispensable pour décliner les objectifs et surtout pour consolider les informations de *reporting*. En outre, l'alimentation du dispositif d'intelligence économique de l'entreprise nécessite de disposer de clés de classification homogènes.

Le système de management, et notamment la structure de la matrice des risques, contribue à fédérer et à rationaliser la gestion de l'information.

Le déploiement d'une approche de management des risques appliquée aux trois niveaux de pilotage constitue la pierre angulaire entre la décision stratégique, sa déclinaison au niveau opérationnel et la consolidation des *reportings* avec des tableaux de bord cohérents pour chaque niveau de pilotage.

2.2 Le pilotage financier, opérationnel et stratégique

• Nature et finalités des tableaux de bord

Bien que nous supposions ces notions déjà connues, nous allons rappeler les principes relatifs aux tableaux de bord :

– Les tableaux de bord de suivi d'activité servent au suivi opérationnel des activités du processus. Leur utilité n'est pas à démontrer, et ils font partie de l'activité quotidienne de la plupart des acteurs de l'entreprise. Ils sont complémentaires des tableaux de bord de pilotage.

– Les tableaux de bord de gestion répondent aux besoins de la sphère financière (comptabilité générale et comptabilité analytique). Ils sont en lien direct avec la stratégie d'entreprise, afin de démontrer la rentabilité économique prévue ou passée des différentes activités.

– Le tableau de bord de pilotage, qui nous intéresse dans l'approche de contrôle interne et de management des risques, doit nous permettre de planifier, réaliser, mesurer et améliorer l'activité en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les deux premiers correspondent à des outils généralement existants dans les entreprises au niveau du suivi d'activité et au niveau du suivi comptable.

Le tableau de bord de pilotage doit donc, lui, être en mesure de rapprocher des informations interdépendantes, mais dont les sources n'ont pas de corrélation formelle. Il constitue le lien entre les tableaux de bord de gestion et les tableaux de bord de suivi d'activité, et à ce titre, fournit une perspective plus large de l'efficacité des affaires, plus tournée vers le futur que les deux autres tableaux de bord.

Du fait de la typologie des indicateurs, nous avons déjà évoqué les sources, qui sont en général :

– Les indicateurs financiers : source comptable.
– Les indicateurs clients et partenaires : source processus de l'entreprise, notamment marketing, vente et après-vente.
– Les indicateurs processus : source processus de l'entreprise.
– Les indicateurs de moyens et d'apprentissage : source comptabilité analytique et processus supports.

Tous ces indicateurs sont assujettis à une ambition, à un objectif, à une stratégie et à des plans d'actions.

L'objectif stratégique découlant de l'ambition, il s'applique quasi systématiquement aux indicateurs financiers.

La déclinaison de l'objectif financier, en stratégie et en plans d'actions, permet de décliner les objectifs relatifs aux clients, aux partenaires et aux processus.

L'engagement de la direction, dans la mise à disposition des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs, se traduit généralement en affectation de moyens en termes de ressources de production, d'infrastructure, de systèmes d'information, d'apprentissage…

Ce découpage reste très simple à percevoir en première approche. Toutefois, il convient de préciser que des interactions multiples et complexes existent entre presque tous les indicateurs, et la prudence reste de mise. Il est préférable de ne pas effectuer un cloisonnement strict entre les regroupements d'indicateurs. De même, modéliser les interactions entre les indicateurs est tentant, mais nous le

déconseillons car ce serait vouloir mettre en équation la complexité du système dans son intégralité.

L'intérêt de la démarche proposée est, au contraire, à partir d'un système d'analyse simple sous forme de tableau de bord structuré, de constater comment l'action sur un ou plusieurs paramètres (indicateurs) fait réagir le système. Ceci correspond complètement à la définition d'une approche simple et pragmatique, qui mettra toujours l'accent sur la conséquence d'un dysfonctionnement. En effet, puisque le dysfonctionnement apparaît au tableau de bord, son acuité est nécessairement forte, l'atteinte des objectifs de l'entreprise étant menacée. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre une analyse des causes (*cf.* § 4.3) préalable à un plan d'actions pour y remédier.

Pour adapter le tableau de bord au niveau auquel on se situe, il convient de qualifier ce que l'on attend de lui. Des paramètres comme ceux que nous citons en exemple, ci-après, sont à prendre en considération.

Il est illusoire de penser qu'un tableau de bord unique puisse permettre de piloter des horizons temporels différents, et qu'il constitue la pierre de Rosette entre les différentes segmentations, toujours alourdies par la ventilation organisationnelle.

Avant de vouloir élaborer un tableau de bord, il est nécessaire de s'interroger sur sa nature et sa finalité. Pour ce faire, nous avons posé des pré-requis, tels que :

– L'existence d'une ambition déclinée en stratégie.
– La déclinaison d'une stratégie globale en stratégies sectorielles (cette déclinaison sectorielle concerne aussi la déclinaison par segments).
– L'identification des risques et des causes pouvant nuire à l'atteinte des objectifs.

Nous avons mis l'accent sur la déclinaison de l'ambition jusqu'aux objectifs individuels, en nous appuyant sur le tableau de bord. Nous rappelons que ce tableau de bord de pilotage est en cohérence totale avec les tableaux de bord existants, à savoir le tableau de bord de gestion et les tableaux de bord de suivi d'activité.

Le tableau de bord de pilotage doit répondre à certains besoins, et doit permettre :

– De décliner une stratégie d'entreprise.
– De piloter les processus.
– De mesurer et d'ajuster les stratégies.

– D'aider à la décision.

– De piloter les plans d'actions (amélioration continue).

il est construit pour une stratégie à un niveau de pilotage donné (stratégie d'entreprise, stratégie sectorielle…). Il est impossible de piloter deux niveaux de stratégie avec un seul tableau de bord. La complexité des tableaux de bord que nous avons pu relever dans différentes entreprises provient souvent du souhait de fédérer le pilotage de toutes les stratégies dans un unique tableau de bord.

Notre expérience nous pousse à recommander une remise à plat des réels besoins de pilotage, afin d'en analyser la pertinence, avant de se lancer dans l'élaboration d'un tableau de bord de pilotage.

Exemples

Le facteur temporel est, rappelons-le, différent selon le niveau de pilotage auquel on se situe :

– très court terme pour le pilotage opérationnel et le suivi d'activité (entre une minute et une semaine),

– court terme pour le pilotage tactique et la supervision des processus (entre une semaine et un mois),

– moyen terme pour le pilotage stratégique d'entreprise (un mois et plus).

Les différentes segmentations de l'entreprise sont à prendre en considération, parmi lesquelles nous pouvons citer, en exemple, les axes suivants :

– Organisation : des filières peuvent être définies au travers de l'organisation et donner lieu à de nombreuses stratégies sectorielles.

– Offre : la segmentation de l'offre est la plus connue et ne pose que peu de question quant à sa définition ou à son utilisation. En effet, cette segmentation est à l'origine de la création de toute entreprise qui se positionne sur un segment du marché. Il convient toutefois de veiller à suivre son évolution dans le temps.

– Besoin : ceci correspond généralement à la segmentation des achats, qui est rarement croisée avec la segmentation de l'offre. Cette situation conduit à une césure entre les flux d'achat et les flux de vente, puisque la matrice de correspondance entre ces deux segmentations présente de trop nombreuses exceptions.

Dans le cas le plus complexe, nous pouvons identifier :

– Une stratégie globale découlant de l'ambition. Le pilotage des actions relatives à cette stratégie intéresse au premier chef la direction de l'entreprise.
– Des stratégies sectorielles en déclinaison de la stratégie globale. Le pilotage des actions relatives à ces stratégies intéresse particulièrement les responsables des différents domaines ou des segments d'activités de l'entreprise.

La prudence nous oblige à mettre en garde contre la prolifération des tableaux de bord, puisque l'affinage permanent de la segmentation conduirait rapidement à une surcharge d'activité et à une perte d'utilité d'une multitude de tableaux de bord. Chaque entreprise identifiera les stratégies sectorielles pertinentes.

Bien entendu, la puissance d'un tel outil de pilotage pourra être utilisée sur un segment stratégique particulier de l'entreprise.

2.3 Le management des risques

Le contrôle interne étant l'un des moyens de minorer les risques, il est important de situer l'un par rapport à l'autre. La figure 2.1 est un exemple de représentation de ce processus qui indique bien comment le contrôle interne joue un rôle continu, traduit par l'évolution des résultats de l'évaluation des risques.

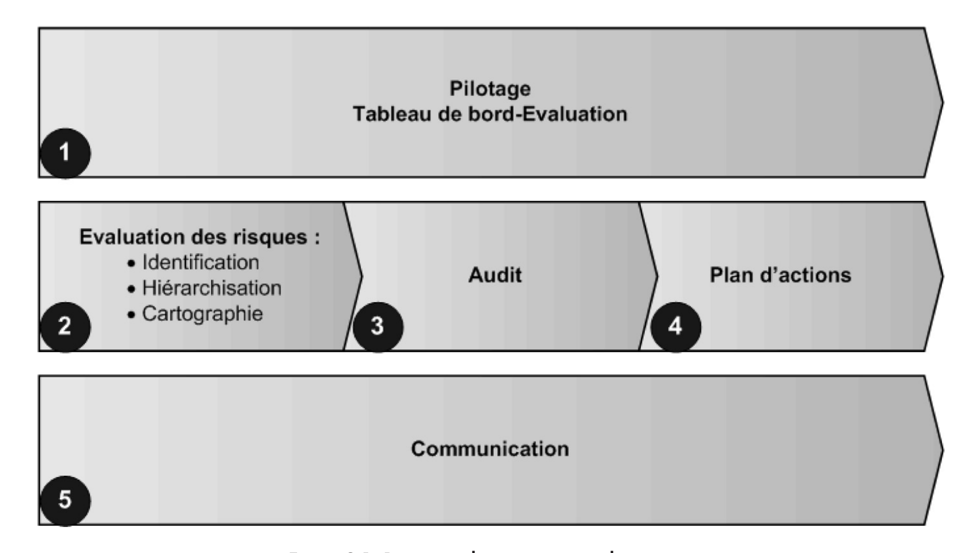


Figure 2.1 Processus de management des risques

Le processus de management des risques exploite des éléments d'entrée provenant des sources suivantes :

- Marché.
- Réglementation.
- Concurrence.
- Autres processus de l'entreprise.
- Dérives sur les objectifs dans les tableaux de bord.
- Comptes rendus d'audits.
- Autoévaluations.

Ces données permettent :

- D'identifier les risques.
- De les hiérarchiser selon le niveau de pilotage concerné par chaque risque.
- De les cartographier selon leur criticité, laquelle est basée sur leurs impacts, leur probabilité de survenance et le niveau de maîtrise que l'entreprise en a (ou pense en avoir).

L'évaluation des risques achevée, deux possibilités existent :

- Procéder à un audit sur certains risques, afin de les préciser et de les qualifier de manière plus fine. Généralement, l'audit se conclut par des recommandations qui sont elles-mêmes le fait générateur de plans d'actions. Par ailleurs, les conclusions de l'audit servent à alimenter la phase d'évaluation des risques.
- Identifier directement les plans d'actions permettant de ramener les risques identifiés à un niveau acceptable pour l'entreprise (donc pour ses dirigeants et responsables) puis, éventuellement, diligenter un audit afin de vérifier la réalité de la maîtrise de ces risques

Sans entrer dans les détails, nous matérialisons, ici, un lien formel entre la définition du programme et du plan d'audit, la validation et le suivi des fiches de risques, ainsi que la priorisation et l'affectation des moyens nécessaires à la conduite des plans d'actions. Le processus de management des risques fait donc partie intégrante du pilotage dans les différentes instances décisionnelles de l'entreprise, ce que matérialise la phase 1 dans la figure 2.1.

La communication représentée par la phase 5 de la figure 2.1 est à considérer pour toutes les formes de communication :

- Institutionnelle.

– Managériale.
– Formation et information.
– Interne ou externe.

Le processus de management des risques est totalement intégré au quotidien dans le management, à tous les niveaux de l'entreprise. Simple par lui-même, il nécessite, cependant, une attention particulière, du fait de son intégration dans les mécanismes décisionnels de l'entreprise, maintenant imposée aux plus grandes entreprises françaises par la transposition de la 8e directive européenne. L'objectif est de gommer l'un des principaux écueils, celui d'un processus de management des risques qui serait décorrélé du management et du pilotage stratégique de l'entreprise, comme collé à plat sur un ensemble avec lequel il ne pourrait pas fusionner.

Aujourd'hui, il est communément admis qu'il existe quatre types de comportements face aux risques, les quatre « T » :

– Tolérer ou accepter (le risque à son niveau actuel).
– Traiter (le risque pour en diminuer la sévérité à un niveau acceptable).
– Transférer (le risque ou l'activité qui le génère vers un tiers).
– Terminer (l'activité qui génère le risque).

Le contrôle interne est très intégré à l'action de Traiter, dont il est même le rouage essentiel, car l'entreprise qui met en place un contrôle interne sur une activité donnée le fait parce qu'aucun des trois autres modes de réduction du risque ne lui donne satisfaction. Les risques auxquels elle se trouve confrontée lui sont intolérables ou inacceptables, et elle ne peut pas les Tolérer. Elle n'a pas de possibilité de Transférer le risque à un client, un fournisseur, un banquier ou un assureur à un coût raisonnable, ou ne le souhaite pas pour des raisons particulières. Elle n'envisage pas de cesser (Terminer) l'activité en question, ou de revoir ses objectifs à la baisse, notamment pour des raisons de priorités stratégiques, d'objectifs ou de cœur de métier. Elle va donc tenter de réduire (Traiter) l'impact et/ou la probabilité de survenance des risques par l'action du contrôle interne jusqu'à atteindre un niveau acceptable et pouvoir les Tolérer.

En ce sens, un dispositif de contrôle interne est la phase préalable à l'acceptation des risques, puisqu'il permet à l'entreprise de mesurer, au travers de l'évaluation et de l'audit, leur maintien à un niveau acceptable.

Transférer et Terminer sont des méthodes plus radicales dans leurs conséquences. Leur mise en place sous-entend que l'existence d'un dispositif de contrôle interne,

même efficace, ne suffirait pas à ramener les risques au niveau acceptable, ou que cette mise en place serait trop coûteuse par rapport aux enjeux. Dès lors, soit :

– Il existe des moyens de transférer ces risques vers un tiers à un coût acceptable (assurance, affacturage, modification du périmètre de sous-traitance, suppression de services après-vente contre une baisse tarifaire…), et l'entreprise peut stratégiquement envisager cette solution.
– L'entreprise ne trouve aucune solution et elle considère alors la possibilité de terminer l'activité à risques, soit par la vente, soit par l'arrêt opérationnel pur et simple.

Ces deux dernières solutions sont assez souvent perçues par les observateurs comme un échec, ou une réorientation stratégique fondamentale, et leurs conséquences sur la vie de l'entreprise concernée sont majeures (recentrage stratégique, mise au chômage de salariés, perte de valeur en bourse, atteinte à l'image de marque…). Elles nécessitent des explications fournies.

Pourtant, vues sous un autre angle, ces décisions sont le gage de l'existence et de l'efficacité de la gestion des risques dans l'organisation. C'est le rôle de la communication de mettre en valeur, à cette occasion, la capacité d'anticipation de l'organisation par rapport à ses risques.

2.4 Le contrôle interne

Le contrôle interne s'appuie sur le modèle COSO 1 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission*) qui se présente sous la forme d'une matrice à trois axes. Cette représentation nécessite une phase d'appropriation, mais l'approche composantes/objectifs/organisation se révèle très complète.

Le modèle COSO[7] est considéré aujourd'hui être un des modèles les mieux adaptés. De plus, il est reconnu par l'IIA (*International Institute of Auditors*) comme référentiel du contrôle interne.

Nous y retrouvons en particulier bon nombre d'éléments structurants :

– Du pilotage stratégique.
– Du management des risques.
– Du contrôle interne.

---

7. COSO.org, *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*

Le référentiel COSO est le document que le PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*) recommande en termes de structuration et d'évaluation du dispositif de contrôle interne. Il se compose de cinq composantes interdépendantes :

– L'environnement de contrôle proprement dit.
– L'évaluation des risques.
– Les activités de contrôle.
– L'information et la communication.
– Le pilotage du contrôle interne.

La mise en œuvre dynamique du modèle COSO a parfois été difficile à réaliser dans les entreprises qui ont retenu ce référentiel. C'est la raison pour laquelle de nouvelles préconisations sont prévues à court terme dans le domaine du pilotage. Elles visent à articuler les cinq composantes du modèle COSO comme décrit sur la figure 2.2, de manière à décliner un système de management complexe.

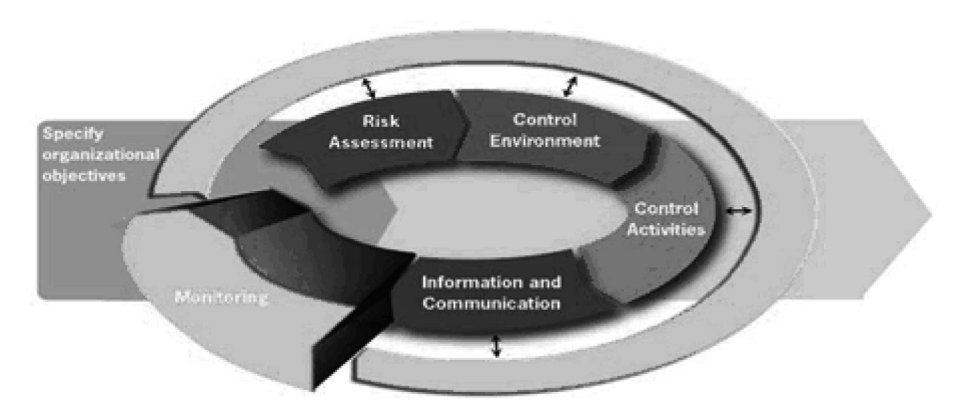


Figure 2.2 Préconisations de pilotage COSO
(Source : www.coso.org, *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*)

La lecture du modèle COSO représenté en figure 2.3 doit être globale et systémique. Il s'applique à l'entreprise dans son ensemble, elle-même située dans son milieu.

Chaque axe du modèle COSO (composantes, objectifs, organisation) est à appliquer à l'entreprise dans sa globalité, avant d'être ensuite décliné dans les différentes mailles de l'organisation, qu'elles soient fonctionnelles ou hiérarchiques.

L'axe des objectifs se décline à partir des objectifs globaux et stratégiques sur tous les niveaux de pilotage (stratégique, tactique, opérationnel).

L'axe des composantes est structurant de l'entreprise. Les flux financiers et les processus doivent être étudiés de bout en bout, cheminés à partir d'un fait générateur afin de suivre le cheminement des actifs matériels ou immatériels jusqu'à leur sortie de l'entreprise et/ou leur transcription comptable.

L'axe des organisations permet quant à lui, selon les délégations de responsabilités au sein de l'entreprise, de décliner, piloter et consolider les informations au niveau de granularité pertinent. Sa pérennité est courte. Les changements d'organisation sont fréquents et imposent sa mise à jour.

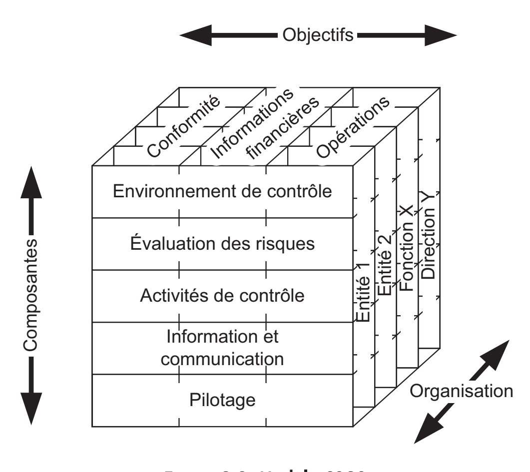


Figure 2.3 Modèle COSO

La lecture du modèle COSO permet à chacun de se situer dans l'entreprise et de mesurer sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

3

Le tableau de bord

3.1 Définition et finalité

3.1.1 Définition

Selon le FD X 50-171[8], le tableau de bord est l'outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs.

Dans un avion, le tableau de bord permet de piloter l'appareil pour aller d'un aéroport de départ à un aéroport d'arrivée, en se basant sur les informations pertinentes et nécessaires à sa manœuvre.

Pour élaborer le nôtre, rapprochons l'exemple de l'avion des processus de l'entreprise. L'ambition consiste à assurer le transport de personnes par voie aérienne. La stratégie consiste à aller de l'aéroport de départ à l'aéroport d'arrivée. L'objectif étant d'arriver à bon port dans les délais impartis, le pilotage permet de corriger la trajectoire au fur et à mesure pour tenir compte des facteurs d'influence internes

8. Système de management de la qualité. Indicateurs et tableaux de bord, juin 2000.

et externes. Les instruments de navigation constituent les indicateurs qui affichent sur le tableau de bord des valeurs transmises par des capteurs de mesure.

Les notions abordées au cours des chapitres précédents, visualisées dans l'exemple ci-dessus, sont à transposer dans le tableau de bord, afin :

- De décliner l'ambition.
- De mesurer le degré de réussite de la stratégie.
- D'aider à la décision.
- D'alerter sur les dérives.
- De prouver la création de valeur.
- De mettre en adéquation les moyens alloués et les objectifs.

Le tableau de bord s'inscrit dans un environnement comportant des données d'entrée (objectifs), des données de sortie (écarts, décisions, actions), des moyens (mesures) et des contraintes (ambition, stratégie). La figure 3.1 illustre cet environnement.

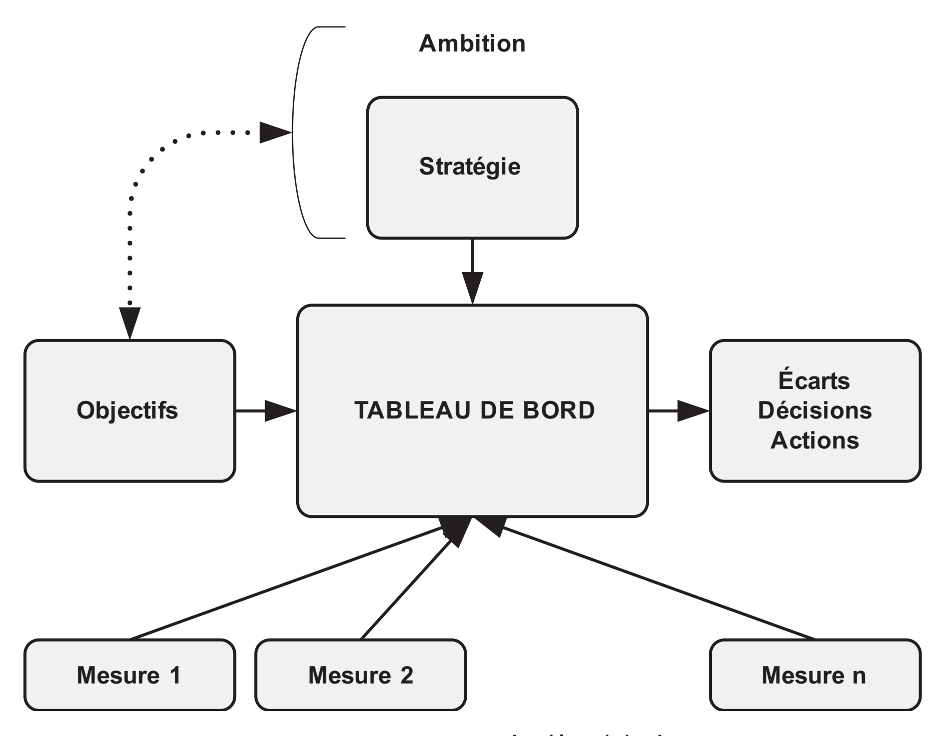


Figure 3.1 Environnement du tableau de bord

3.1.2 Finalité

Le tableau de bord est intrinsèquement associé à la notion de pilotage, dont le besoin découle de l'existence d'une stratégie.

Sous des formes particulières ou adaptées, parfois complexes, le tableau de bord sert des objectifs autres que le pilotage.

Ainsi au niveau opérationnel, il prend souvent l'allure d'un suivi d'activité, où les indicateurs de volumétrie sont plus importants au quotidien et donc plus nombreux.

De même, les besoins propres à la sphère gestion et finances des entreprises conduisent à des tableaux de bord formés d'indicateurs complexes intégrant à la fois des données de volumétrie et des éléments comptables ou budgétaires. Les contrôleurs de gestion peuvent ainsi fournir, au travers d'un tableau de bord de gestion, les approfondissements nécessaires à l'explication des dérives.

Lorsque le contexte s'y prête, ces finalités peuvent utilement se doubler de la réalisation d'autres buts. Ainsi, la mise en place d'un tableau de bord permettra également de satisfaire à des exigences normatives :

ISO 9001 § 6.2.2.c

Assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité.

ISO 9001 § 6.1

L'entreprise doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité (et) accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

Ce dernier point est développé dans la norme ISO 9004 en précisant que :

Il convient que la direction assure que les ressources essentielles à la mise en œuvre de la stratégie et la réalisation des objectifs de l'organisme sont identifiées et disponibles.

3.2 Acteurs et exploitation

3.2.1 Acteurs

Le tableau de bord est parfois perçu comme un document important, souvent marqué du sceau de la confidentialité et réservé à certains initiés, ou tout au moins à des personnes occupant des fonctions importantes dans l'entreprise.

Quelles qu'en soient les raisons, une telle situation est peu propice à la mise en œuvre d'un pilotage efficace et efficient, alors que c'est la finalité principale d'un tableau de bord.

Le management des entreprises actuelles généralise les objectifs individuels à tous les niveaux de l'organisation. Ce postulat conduit à en déduire que chaque acteur de l'entreprise :

- Contribue à la réussite des stratégies.
- Est soumis aux risques qui peuvent affecter l'atteinte de ses objectifs.
- Doit pouvoir corriger les dérives dans son niveau d'autonomie.

Cette réalité impose, à chacun, de disposer d'une capacité à piloter son activité, faute de quoi l'entreprise fonctionnera sur le modèle de l'ordonnancement des tâches et de la planification bureaucratique.

Par conséquent, il convient de réviser la conception du tableau de bord pour le rendre accessible à tous, au-delà des dirigeants, des directeurs fonctionnels et des contrôleurs de gestion, qui sont les fonctions habituellement associées à la conception et à l'exploitation des tableaux de bord. Pour ce faire, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'existence de trois niveaux de pilotage (stratégique, tactique, opérationnel) auxquels nous avons associé les risques respectifs, et la structuration de la matrice des risques autour de la déclinaison des objectifs pour garantir la cohérence entre ces trois niveaux sont des critères structurants à respecter dans la conception du tableau de bord. C'est à cette condition que les opérationnels en charge de piloter l'activité viendront élargir les rangs des acteurs du tableau de bord, au sens pilotage et non suivi d'activité.

3.2.2 Exploitation

L'examen de nombreux tableaux de bord ayant cours en entreprise et étant exploités par leurs dirigeants nous a permis les constats suivants :

- De nombreux indicateurs sont suivis.

– La logique de structuration des tableaux de bord n'est pas immédiatement perceptible.
– À la lecture des tableaux de bord, la relation entre l'ambition, l'objectif et la stratégie n'est pas patente.
– Le lien avec les activités opérationnelles n'est pas garanti.
– La méthode d'analyse des indicateurs n'est pas formalisée.
– Il existe une confusion entre les indicateurs et les mesures.
– Les indicateurs ne renvoient pas aux éléments de contexte indispensables à leur interprétation.
– Une énergie considérable est déployée pour assurer une analyse mathématiquement exacte (modélisation de l'ensemble des paramètres).
– Les tableaux de bord sont considérés comme des instruments de mesure de haute précision (au moins jusqu'à la deuxième décimale).
– Les tableaux de bord sont peu ou pas utilisés comme des éléments d'aide à la décision.

Dans le prolongement des exigences normatives déjà évoquées, nous cherchons à construire un outil d'aide à la décision sur les actions à entreprendre, soit à la suite d'une dérive, soit face à la nécessité de prendre en compte des facteurs d'influence externes.

Pour élaborer la structure d'un tableau de bord, nous proposons une méthode d'analyse qui impose, afin d'assurer la cohérence globale des mesures :

– De prendre en compte les objectifs et les stratégies.
– De relier les objectifs avec les risques.
– De rapprocher les stratégies avec les différents niveaux de pilotage.
– D'identifier les principales composantes d'analyse et leurs interactions.
– De sélectionner les indicateurs pertinents.
– D'identifier les mesures nécessaires à l'élaboration de chaque indicateur.
– D'assurer que les tableaux de bord des trois niveaux de pilotage et leurs indicateurs sont en phase avec les horizons temporels de pilotage : long et/ou moyen termes pour les dirigeants, moyen et/ou court termes pour les directeurs fonctionnels et court et/ou très court termes pour les opérationnels.

Partie II
Anticiper et décider pour piloter

4

Management des risques

4.1 Recensement des risques

Le recensement des risques est un exercice qui peut paraître facile. Chacun possède son propre référentiel de risques et les évalue selon sa sensibilité individuelle à les accepter. Une séance de remue-méninges (*brainstorming*) en comité de direction suffirait alors pour voir émerger les risques qui correspondent à la sensibilité des dirigeants et à leurs préoccupations opérationnelles ou stratégiques de l'instant.

Cet exercice constitue une réelle perte de temps pour les dirigeants, et un revenu substantiel pour les cabinets de consultants qui animent et incitent à ce genre de pratiques. En effet, les regroupements de risques y sont effectués selon la méthode du diagramme d'affinités[9] qui permet de rassembler et de regrouper des idées. Ces rassemblements conduisent à identifier des risques génériques qui donnent lieu à

9. Le diagramme d'affinités permet à une équipe de générer de manière créative un grand nombre d'idées ou de sujets, puis de les organiser et de les résumer en groupements naturels afin de comprendre la nature d'un problème et les solutions permettant de le résoudre.

des plans d'action dont la principale caractéristique est de répondre aux préoccupations individuelles de chaque membre du comité de direction. Cette situation conduit, une fois de plus, à favoriser la prééminence du cas particulier sur le cas général, et par conséquent, à provoquer une dispersion dans l'application et la déclinaison de la stratégie de l'entreprise.

Nous proposons de procéder en appliquant strictement la définition d'un risque. Le but est d'identifier des événements potentiels futurs, susceptibles d'empêcher l'entreprise de réaliser ces objectifs, et non pas des sinistres qui eux sont déjà survenus.

Il est humain d'accorder plus d'importance à un sinistre, dont il faut traiter les conséquences le plus souvent dans l'urgence, qu'à un événement qui ne s'est pas encore produit, et ne se produira peut-être jamais. Cependant, l'efficacité des dirigeants se mesure, aussi et surtout, dans leur capacité d'anticipation.

Ces événements futurs doivent affecter directement ou indirectement les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans cet exercice, l'écueil consiste à éviter de privilégier la logique économique plus qu'opérationnelle. Bien que tous les risques se traduisent directement ou non par des conséquences financières, l'équilibre entre objectifs financiers, opérationnels ou de conformité aux lois doit absolument être respecté pour que cette phase de recensement des risques soit le préalable efficace aux étapes ultérieures. La difficulté du moment constitue, rappelons-le, non pas un risque, mais un sinistre qui a déjà affecté les objectifs. Elle n'est pas à prendre en compte dans les risques, sauf pour enrichir la cartographie des risques, à plus forte raison si aucune action préventive n'a encore été engagée pour éviter qu'elle ne se reproduise.

4.2 Évaluation selon les axes impact/probabilité

Chaque risque identifié peut être évalué en termes de probabilité d'occurrence et d'impact sur l'objectif stratégique de l'entreprise. Pour peu que l'on valorise un impact potentiel sur l'objectif stratégique, certains risques, qui pouvaient occuper le haut du tableau des risques, se transforment en risques mineurs, voire disparaissent de la cartographie pour se réduire à de simples facteurs déclencheurs, autrement dit en causes.

• Mesure de la probabilité du risque

Pour les risques où on dispose de fréquence d'occurrence, il est aisé de calculer une probabilité et de définir des seuils, mais il faut aussi pouvoir déterminer une probabilité pour les risques qui ne se sont jamais encore réalisés. L'absence d'occurrence peut aussi être due au fait que la probabilité est faible ou que des mécanismes de prévention du risque ont été mis en œuvre. En tout état de cause, les éléments de mesure de la probabilité devront rester aussi factuels que possible.

• Mesure de l'impact du risque

À plusieurs reprises, nous avons mentionné que l'impact du risque affectait l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou de l'entité dans laquelle celui-ci se matérialisait. De ce fait, il est toujours préférable de situer l'analyse de l'impact sur l'ensemble des processus de l'entreprise plutôt que de se limiter à l'impact local au niveau d'une chaîne de production ou d'une activité opérationnelle. Dans tous les cas, lorsqu'il existe plusieurs impacts, il faut tous les mesurer et retenir l'impact le plus grave au moment de positionner l'impact global du risque. Nous proposerons dans les paragraphes qui suivent deux méthodes pour y parvenir, au travers de :

– l'analyse de l'arbre des causes,
– la hiérarchisation structurée des risques.

• Évaluation du degré de maîtrise du risque

Au-delà des mesures de probabilité et d'impact, dans les cartographies de risques, il est de plus en plus fréquent de rencontrer des représentations du degré de maîtrise du risque.

L'évaluation de ce critère est intéressante à plusieurs titres, car elle met en perspective une analyse à plat sur le risque (probabilité et impact) et un élément de contexte sur la capacité de l'entreprise à maîtriser ce risque. Ce croisement fournit des indications précieuses en matière de priorisation. Des décisions relatives à l'affectation de moyens ou de ressources peuvent s'en trouver facilitées et accélérées.

Sur un autre plan, une telle évaluation du degré de maîtrise du risque se rapproche de la notion d'appétit au risque apportée par le COSO 2. Elle est également proche de la volonté des instances de réglementation européennes qui ont, renforcé le rôle du comité d'audit, dans la 8e directive, en rendant obligatoire la communication sur l'efficacité des plans d'actions.

4.3 Analyse des causes

• Principaux faits générateurs de risques

Les risques se matérialisent sous la forme d'un impact lorsqu'un fait déclencheur se produit. Dans le langage courant, ce fait déclencheur est étroitement lié au risque, même parfois employé à la place du risque pour le qualifier. Nous devons maintenant faire l'effort de distinguer ces trois notions.

Rappelons le mécanisme d'occurrence d'un risque :

- Un fait déclencheur crée les conditions nécessaires pour la survenance d'un risque. Il est caractérisé par une fréquence d'occurrences : ce qui permet d'apprécier la probabilité d'un risque.
- Le risque change d'état, puisqu'il passe du statut d'événement futur au statut de sinistre ou crise en cours.
- L'impact, qui a été analysé et valorisé, se matérialise, et donne lieu à l'imputation financière du sinistre.

Une manière de voir les choses est donnée par le modèle de Reason[10].

Reason établit une analogie entre les organisations complexes et le déclenchement des maladies. L'action combinée de deux facteurs est nécessaire pour que la maladie se déclare :

- La présence dans un organisme sain d'agents pathogènes qui sont contrôlés par les défenses naturelles de cet organisme. Dans une entreprise, il établit l'analogie avec les risques qui sont sous le contrôle de multiples dispositifs, que nous avons déjà évoqués précédemment. Ces dispositifs existent à partir du moment où l'activité de l'entreprise est organisée.
- Des facteurs de déclenchement qui sont réunis au hasard des circonstances extérieures. Pour l'organisme il peut s'agir de la fatigue, du stress ou d'une agression chimique ou toxique. Pour l'entreprise, ce sont les erreurs internes ou externes, les actes de malveillance, les aléas de livraison ou de production…

---

10. *Risk Management and Resident Pathogens, World Bank Conference on Safety Control and Risk Mangement,* 1988.

Un fait générateur ou une cause de risque peut être n'importe quel événement dans la vie de l'entreprise. Il est évident qu'il est impossible d'en dresser un inventaire complet. C'est l'activité en elle-même qui porte les risques[11].

La plupart des études font ressortir que le hasard n'y trouve que rarement sa part. Ainsi, on admet que 20 % seulement des causes de survenance du risque relèvent du hasard (catastrophes naturelles, accidents imprévisibles…). Alors que l'homme et ses comportements entrent pour une part significative de 80 % dans la survenance des risques : les erreurs pour 16 %, les actes de malveillance interne pour 13 %, et les actes de malveillance externe pour 51 %.

La méthode la plus sûre pour identifier les causes consiste à vérifier que, pour chaque famille de causes connues, comme les « 6M » reprises ci-dessous, on puisse identifier toutes les causes potentielles ayant conduit à l'effet qui, en ce qui nous concerne, est maintenant devenu un impact et un sinistre.

Les six familles de cause (« 6M ») habituellement utilisées sont :

– Les méthodes.
– Le management.
– Le milieu.
– Les matières.
– Les machines.
– La main-d'œuvre.

Deux façons de procéder existent, qui peuvent être utilisées de manière jointe :

– Une analyse à deux niveaux :
  – une analyse des causes directes dans un premier temps, puis
  – une analyse des causes des causes.
– L'application de la règle des sept « pourquoi », qui consiste à approfondir l'analyse de la cause et à en vérifier la pertinence.

Compte tenu de l'effort requis pour une telle analyse, il est évident qu'une attention particulière doit être attachée à la qualification des risques et à leur contextualisation dans l'entreprise. Ceci est la première raison qui nous incite à ne pas

11. Le dicton populaire « Ce sont ceux qui ne font rien qui ne se trompent jamais », nous le rappelle à juste titre.

promouvoir des catalogues de risques prêts à l'emploi. De tels catalogues ne sont utiles qu'à titre indicatif.

• Distinction impacts, risques et causes

Revenons maintenant sur ces trois notions qui peuvent générer de la confusion tant dans leur classification que pour leur utilisation. Il s'agit :

– des risques,

– des impacts,

– des causes.

Bien distinguer ces trois notions est primordial pour éviter toute incompréhension ou interprétation erronée, ce qui pourrait conduire à finalement fausser la prise de décision.

Risque

Nous avons déjà longuement défini le risque dans les chapitres qui précèdent, aussi nous limiterons-nous à rappeler qu'il s'agit d'un événement futur pouvant porter atteinte aux objectifs de l'entreprise. Le risque est qualifié par son impact et sa probabilité.

Impact

L'impact d'un risque concerne les conséquences de la survenance d'un risque. Il s'agit bien de l'effet, tel que défini dans l'arbre de causes à effet. Comme nous allons le voir, il est possible d'affiner les tableaux d'impact à l'envi, en les déclinant selon les analyses les plus pertinentes pour une organisation donnée.

On pourra, par exemple, segmenter les impacts de nature financière entre :

– Bilan et compte de résultat.

– Charges par nature (comptabilité générale) et charges par destination (comptabilité analytique).

– Coûts directs et coûts indirects.

– Budgété et réalisé.

– Charges liées à des flux de trésorerie (recettes/dépenses) et charges calculées (amortissement, dépréciation…).

Cause

Cette notion est plus délicate à manipuler, car elle est génératrice de confusion avec le risque. Il s'agit du fait déclencheur du risque comme le propose le modèle de Reason.

Ce qui peut le distinguer du risque est le fait qu'il n'est pas relié directement à un objectif de l'entreprise. Par exemple, dans la figure 4.3 : l'absence de délégations de pouvoir et de signature ne peut pas en elle-même provoquer un sinistre, a priori. En revanche, elle peut déclencher les risques de fraude, de conflit d'intérêt ou d'engagement inconsidéré de dépenses.

La cause peut être vue comme l'interrupteur qui active le risque et provoque l'impact.

Nous noterons qu'un fait déclencheur n'est rien s'il survient dans un milieu protégé ou contrôlé. Sa détection immédiate permet alors de circonscrire le sinistre très rapidement, voire même le milieu sain empêche même que le fait déclencheur survienne. Il n'y a de sinistre que si un ou plusieurs faits déclencheurs surviennent dans un milieu pathogène.

C'est finalement l'analyse du contexte particulier de chaque risque qui permet de distinguer ce qui est un risque et ce qui est une cause. Nous n'avons pas identifié de plan de classement de ces évènements dans chacune des deux familles qui ne puisse être remis en question par un contexte précis.

La figure 4.1 rappelle l'enchaînement qui permet de modéliser l'arborescence qui va de l'impact du sinistre jusqu'à la cause.

Nous savons que l'impact se matérialise par la perturbation de l'atteinte de l'objectif de l'entreprise. Ceci est mesuré au travers d'un ou plusieurs indicateurs du tableau de bord.



Figure 4.1 Enchaînement impact/risque/cause

Nous verrons ci-dessous que l'analyse des causes peut être réalisée à l'aide d'un diagramme de causes à effet. Le classement des causes peut s'appuyer sur la classification des « 6M » et dans certains cas, il peut se révéler souhaitable de hiérarchiser les causes en deux niveaux, voire davantage.

La figure 4.2 résume les modes de matérialisation des impacts, des risques et des causes.

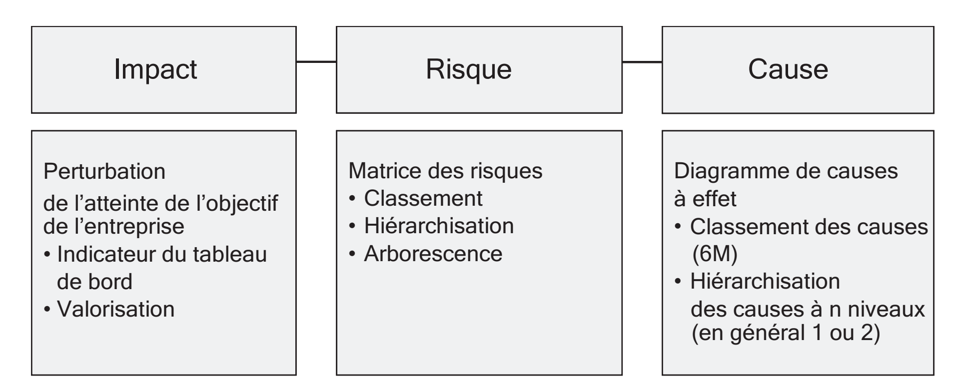


Figure 4.2 Modes de matérialisation des impacts/risques/causes

Il nous reste à définir un plan de classement des risques. Ce classement peut comprendre une classification, une hiérarchisation ou une arborescence.

• Matrice des risques

Nous souhaitons mettre en place une structure de matrice des risques totalement adaptable, quels que soient le contexte, la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise.

Nous voyons que la matrice des risques est au centre de la modélisation avec :

– Les événements opérationnels qui correspondent à la vie de l'entreprise où surviennent les causes.

– La perturbation des objectifs de l'entreprise, ce qui renvoie au pilotage stratégique et opérationnel où se matérialisent les impacts.

Cette situation fait de la matrice des risques le lien incontournable entre le pilotage stratégique et l'activité opérationnelle. Ce lien est à considérer dans :

– Le sens ascendant pour prévenir les risques et sécuriser l'atteinte des objectifs, en étant capable de les détecter au plus vite par un tableau de bord centré sur des indicateurs clés en la matière.

– Le sens descendant pour décliner des objectifs auprès des opérationnels, tout en s'assurant de leur adhésion individuelle aux objectifs opérationnels, par une correcte mise en œuvre du dispositif de défense (activités opérationnelles de contrôle en l'occurrence).

Ce positionnement de la matrice des risques au cœur du système de décision de l'entreprise nécessite de la modéliser de manière pertinente, nous y revenons au paragraphe 4.4.

• L'arbre des causes

Toutes les personnes habituées aux systèmes de management de la qualité connaissent parfaitement les outils permettant l'analyse des causes.

Rappelons-en simplement les principes fondamentaux.

L'analyse des causes se fait généralement à l'aide d'un diagramme de causes à effet ou diagramme en arête de poisson. Il permet de déterminer les causes et non pas les symptômes, et d'y remédier.

Il existe également une présentation classique de l'arbre des causes, dont certains exemples, en matière d'analyses d'accidents industriels ou aéronautiques (donc de sinistre et non pas de risque), peuvent remplir des pages de rapports d'experts déposés en pièce à conviction devant les juridictions.

La figure 4.3 illustre un exemple de diagramme de causes à effet pour l'autorisation d'engagement de dépenses.

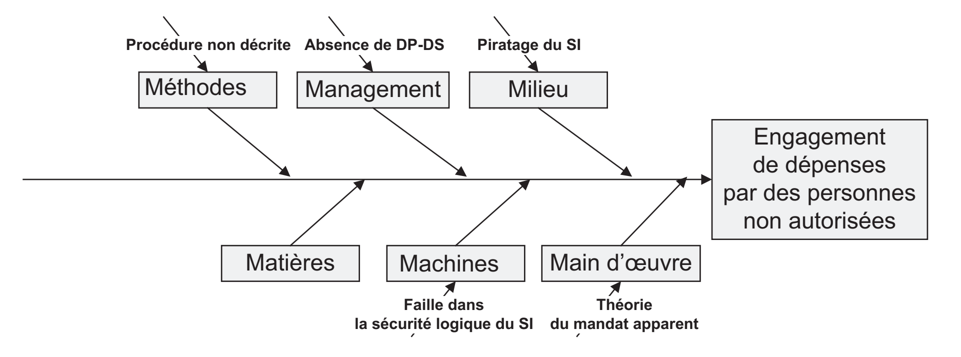


Figure 4.3 Diagramme de causes à effet

Le rattachement des risques dépend fortement du contexte, et si nous prenons l'exemple du piratage du système d'information, il peut se rattacher, soit :

- Au milieu, dans le cas d'une attaque malveillante externe, par un pirate informatique, ou par un concurrent dans une logique d'espionnage industriel.
- Aux machines, en cas de faille informatique.

Il n'existe aucune règle absolue de rattachement en la matière : tout dépend de l'analyse, rapportée à la fois au contexte et aux objectifs menacés par le risque.

4.4 Classification et hiérarchisation des risques

Comme nous l'avons exposé en introduction, l'approche systémique nous parait une excellente base pour démontrer comment, en s'y intégrant, la gestion des risques peut contribuer à tirer parti des richesses de l'existant. Adossée à un système de pilotage novateur, dès lors, la gestion des risques peut comme nous allons l'exposer, conduire à dynamiser les performances et créer de la valeur.

Pour cela, il convient de disposer d'un outil fédérateur, compatible avec toutes les contraintes, qui soit en mesure de prendre en compte tous les éléments de pilotage de l'entreprise. Ceci justifie le choix d'une structure totalement adaptable, quel que soit le contexte. Pour ce faire nous devons assurer :

- Un lien formel avec le tableau de bord.
- Un classement et/ou une classification compatible avec les référentiels en vigueur.
- Une structure apte à assurer la consolidation aux différents niveaux de pilotage de l'entreprise.

Le lien formel avec le tableau de bord est acquis dès lors que nous avons choisi la structure de celui-ci. Sur ce plan, l'expérience nous a montré que la structure du « balanced scorecard » se révèle particulièrement pertinente dans ce type de démarche, d'autant plus que l'efficacité de ce type de tableau de bord n'est plus à démontrer. Bien entendu, la démarche qui se veut totalement adaptable peut aisément être transposée à tout autre type de tableau de bord, fût-il structuré de façon spécifique à l'entreprise elle-même. Nous en verrons plusieurs exemples dans la troisième partie de l'ouvrage.

De plus, la compatibilité avec les référentiels en vigueur est indispensable, tout comme le respect des exigences de l'AMF en matière d'identification des risques. Cette classification doit donc être cohérente avec les principales recommandations émanant de sources sérieuses et proposer un niveau de granularité pertinent pour définir la structure d'une matrice des risques. La consolidation sera acquise naturellement en déclinant les risques sur plusieurs niveaux.

La première étape consiste à structurer cette matrice des risques.

Structure de la classification des risques

Il nous est rapidement apparu, comme fondamental, de structurer et de classifier les risques selon de nombreux critères.

Le critère habituellement utilisé se rapporte à la criticité en termes d'impact et de probabilité du risque dans le contexte de l'entreprise qui y est exposée.

Cette criticité est calculée pour chaque risque, en multipliant la probabilité par l'impact. Toutefois, la criticité étant conjoncturelle, nous n'en tiendrons aucun compte pour définir la classification des risques, qui est en elle-même un élément structurel.

Or, nous avons vu depuis le début de cet ouvrage que d'autres paramètres sont déterminants, parmi lesquels :

– L'ambition et les objectifs stratégiques et sectoriels de l'entreprise.
– Le contexte externe ou interne dans lequel le risque se matérialise.

Notre propos consiste d'autre part à assurer la compatibilité de la gestion des risques avec les nombreux référentiels et modes de gestion des entreprises. Notre attention s'est aussi portée sur la recherche d'une structuration compatible avec l'outil de pilotage qu'est le tableau de bord de l'entreprise.

Structure de la hiérarchisation des risques

Nous avons identifié une hiérarchisation à trois niveaux des risques permettant d'établir et de conserver un lien avec les trois niveaux de pilotage de l'entreprise :

– Risques de niveau 1 : les risques qui correspondent aux risques stratégiques de l'entreprise.
– Risques de niveau 2 : les risques qui correspondent aux risques tactiques. Ces risques peuvent être rapprochés des objectifs sectoriels et correspondent bien au pilotage stratégique de l'entreprise.
– Risques élémentaires (ou de niveau 3) : les risques qui pèsent sur l'activité opérationnelle et correspondent par conséquent au pilotage d'activité.

Principes de classification et de hiérarchisation des risques

Quelques principes simples nous permettent de gérer rationnellement et efficacement la masse importante d'informations que représentent les risques, aussi bien que de ventiler cette information vers chaque acteur réellement concerné.

Ces principes se prêtent facilement à leur mise en œuvre dans une base de données comme l'illustre la figure 4.4 qui représente les cardinalités des différents objets (voire des différentes tables).

Premier principe

Rattacher une et une seule famille de risque à un et un seul domaine de risque.

Deuxième principe

– Procéder de la même façon pour les risques de niveau 1 et 2 en rattachant :
– Un et un seul risque de niveau 1 à une et une seule famille de risque.
– Un et un seul risque de niveau 2 à un et un seul risque de niveau 1.

Troisième principe

Il n'y a pas de règle de rattachement d'un risque de niveau 1 à une famille de risque.

Il n'y a pas de règle de rattachement d'un risque de niveau 2 à un risque de niveau 1.

Ces rattachements dépendent entièrement du contexte de l'entreprise et notamment de son positionnement par rapport au marché et au milieu.

Quatrième principe

Les risques élémentaires peuvent alimenter un ou plusieurs risques de niveau supérieur (niveaux 1 et 2).

Cinquième principe

Un risque élémentaire ne peut pas être rattaché, ni à une famille de risque, ni à un domaine de risque (les familles et domaines de risque ne sont qu'un plan de classement, et l'activité opérationnelle qui correspond au risque élémentaire doit contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Par conséquent, un rattachement à un risque de niveau 1 ou 2 au moins est impératif).

Sixième principe

Un risque élémentaire peut être rattaché soit à un ou plusieurs risques de niveau 2 soit à un ou plusieurs risques de niveau 1. Un risque élémentaire peut aussi être rattaché simultanément à un ou plusieurs risques de niveau 1 et un ou plusieurs risques de niveau 2. Il est en revanche inutile de rattacher un risque élémentaire à un risque de niveau 1 s'il est déjà rattaché à un risque de niveau 2 dépendant de ce risque de niveau 1.

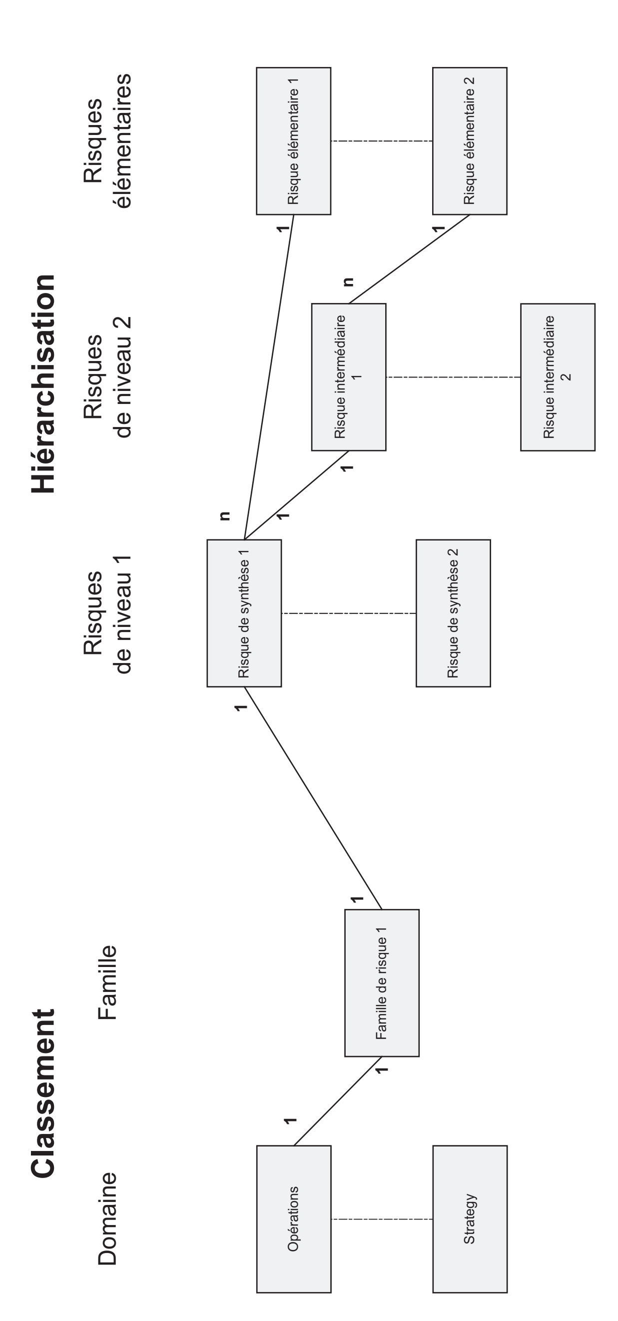


Figure 4.4 Principes de classement et de hiérarchisation des risques

Par expérience, nous avons pu vérifier que ces quelques principes permettent de simplifier et de rationaliser le management des risques. Ils sont les garants de la déclinaison des objectifs, mais aussi de la consolidation des informations dans l'entreprise.

Ils permettent surtout d'éviter d'avoir à gérer des matrices de correspondance entre tous les risques de l'entreprise, et par conséquent présentent l'avantage de simplifier de façon notable la gestion de l'information.

• Exemple de classification des risques

Nous disposons d'un plan de classement dont nous proposons ci-dessous un exemple à deux niveaux. Il n'existe pas de règle et il est tout à fait possible d'identifier un seul niveau, trois niveaux ou plus. Nous n'avons pas identifié de nécessité particulière d'affiner cette granularité qui nous paraît répondre à une majorité de cas.

Rappelons que nous travaillons selon trois axes (classification, hiérarchisation, évaluation) et que nous retrouverons naturellement le degré de finesse nécessaire et souhaité au travers des deux autres axes.

La figure 4.5 présente, sur la base de la représentation par l'approche système, le positionnement des principaux domaines de risques que nous préconisons.

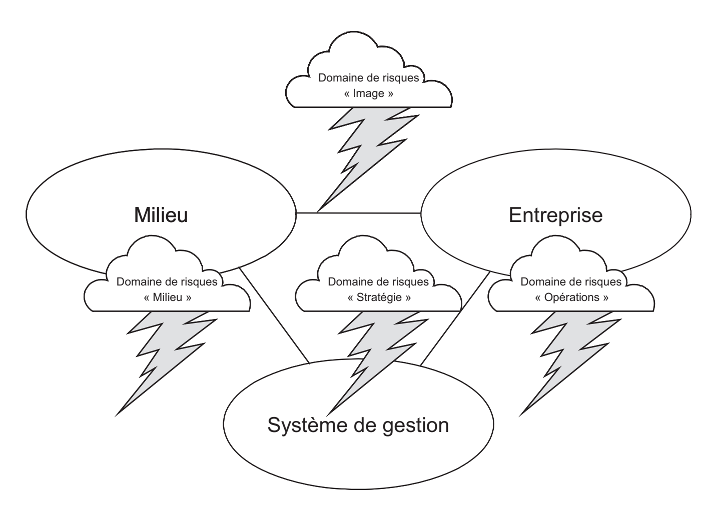


Figure 4.5 Les risques vus selon l'approche système

Commençons par la classification des risques qui pourrait se décliner par domaines sur un premier niveau comme le propose le tableau 4.1.

Tableau 4.1 Classification par domaines de risques

Domaine de risque	Commentaires
Stratégie	Ce domaine recouvre tous les risques qui sont en lien avec le mode de management et de gestion de l'entreprise. Il est à considérer avec attention, car il en va de la capacité de l'entreprise à s'adapter en permanence aux évolutions du milieu et à optimiser sa performance. Dans l'approche système, il correspond aux risques du système de gestion.
Image	Ce domaine comprend tous les risques qui pourraient altérer la perception de l'entreprise en externe. Dans l'approche système, ces risques se trouvent sur l'axe de relations entre l'entreprise et le milieu.
Opérations	Ce domaine regroupe tous les risques internes au fonctionnement de l'entreprise dans la réalisation de ses opérations.
Milieu	Ce domaine réunit tous les risques externes à l'entreprise, pouvant impacter ses objectifs et donc la mise en œuvre de sa stratégie. Parfois imprévisible, ce domaine correspond dans l'approche système aux risques du milieu.

Pour chacun des domaines, nous pouvons décliner une classification des risques par famille, comme le proposent les tableaux 4.2, 4.3, 4.4 et 4.5.

Tableau 4.2 Classification par famille de risques relatifs au domaine « Stratégie »

Objectifs de l'entreprise	Cette famille concerne les risques liés à la définition, à la déclinaison et à la cohérence des objectifs.
Organisation	Cette famille regroupe les risques liés à la correcte affectation des ressources, la définition des rôles et responsabilités, la séparation des fonctions ainsi que la mise en œuvre des délégations de pouvoir et de signature.
Gouvernance	Cette famille regroupe tous les risques liés aux éléments suivants : – Pilotage stratégique – Responsabilité des personnels (dirigeants et autres) – Contrôle de gestion – Sécurité des biens (matériels et immatériels) et des personnes – Mauvaise appréciation du risque – Communication interne

Tableau 4.3 Classification par famille de risques relatifs au domaine « Image »

Éthique	Cette famille de risque pourrait se positionner dans tous les autres domaines. Compte tenu de l'impact d'une faille éthique connue sur la perception de l'entreprise par les marchés, les clients, les banques…, il nous semble pertinent de positionner l'éthique dans le domaine de l'image.
Qualité produit	La qualité du produit relève autant de la mesure factuelle que de l'appréciation affective des clients. Il semble logique d'associer la qualité du produit à l'image que renvoie l'entreprise.
Environnement	Compte tenu de l'importance relative accordée à l'environnement dans les pays européens, il est naturel aujourd'hui de l'associer au domaine de l'image. Cette analyse nécessiterait d'être revue dans les pays émergents ou sur le continent américain.
Communication externe	L'importance de la communication sur l'image n'est plus à démontrer et celle-ci se trouve naturellement positionnée dans le domaine de l'image.

Tableau 4.4 Classification par famille de risques relatifs au domaine « Opérations »

Social	Le périmètre des risques sociaux est extrêmement vaste et peut aussi bien concerner l'individu dans le cadre de la gestion des ressources humaines que les relations avec les partenaires sociaux.
Client (interne/externe)	La complexité de la relation avec le client se retrouve dans les risques induits par cette gestion. Nous pouvons citer à titre d'exemple les risques liés à : – une insuffisance de la connaissance du marché par le marketing client, – une des insuffisances dans la gestion des portefeuilles clients, – des failles dans la gestion de la solvabilité des clients, – la perception de la qualité par les clients.
Fournisseur	La gestion de la relation avec les fournisseurs relève d'un niveau de complexité similaire à celle des clients. Ces risques aussi doivent faire l'objet d'une attention particulière, comme par exemple pour : – le degré de dépendance du fournisseur qui peut, s'il est incorrectement géré se transformer en impact juridique, – la maîtrise de la qualité des produits et des prestations, – la correcte gestion des portefeuilles fournisseurs, – la correcte gestion de la relation fournisseur, – la maîtrise des fournisseurs dans le cadre de plus en plus fréquent d'externalisation des processus (« outsourcing »).

Tableau 4.4 Classification par famille de risques relatifs au domaine « Opérations » (suite)

Production	Ce sont ici les risques les mieux connus dans l'entreprise puisqu'il s'agit des risques relatifs à son cœur de métier. Il est impossible de dresser une topologie exhaustive de ces risques tant ils dépendent de l'activité exercée par l'entreprise. Nous citerons les risques les plus classiques que l'on peut rencontrer dans le monde de l'industrie, tels que les risques liés à : – l'atteinte aux outils sous quelque forme que ce soit puisque la production en est immédiatement affectée, – l'obsolescence tant de l'appareil de production que des produits stockés, – la capacité de production qui peut engendrer des impacts très sévères en cas de surcapacité ou de sous capacité de production, – un niveau de stock ou d'en-cours inadapté ou insuffisamment maîtrisé, – des lacunes dans la protection et la sécurité des biens et des personnes notamment pour les travaux en hauteur ou l'exposition des personnes à des produits nocifs. Dans le cas des sociétés de service, il convient de procéder à une étude au cas par cas puisque si nous prenons l'exemple d'une compagnie d'assurance, le cœur de métier consiste à gérer le risque pour le compte d'un tiers. Cette gestion du risque « cœur de métier » n'est nullement antinomique avec la gestion des risques exposée dans le présent ouvrage. Au contraire, le processus de gestion du risque pour le compte d'un tiers alimente le processus de gestion des risques global de l'entreprise. Il en est de même pour les risques liés aux entreprises classées « Seveso ».
Financier	Il peut paraître surprenant de rattacher les risques financiers aux opérations tant la gestion comptable apparaît comme une fonction support. Notre préoccupation est de valoriser l'impact des risques, et de ce fait ce rattachement nous semble pertinent. Pour lever les dernières réticences, nous rappelons que l'entreprise consomme des ressources pour sa production avant de générer du chiffre d'affaire à l'aide de ses processus opérationnels. Il nous semble par conséquent très peu souhaitable de déconnecter ces deux composantes fondamentales de l'entreprise. Les exemples de risques qui sont à mentionner se rapportent à : – la trésorerie dont la gestion est déterminante pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ceci est un point de vigilance déterminant notamment pour les petites et les très petites structures, – la rentabilité des capitaux investis, – la fiabilité des informations traitées et restituées, – l'intégrité de ces mêmes informations.

Tableau 4.4 Classification par famille de risques relatifs au domaine « Opérations » (fin)

Informatique	Les risques informatiques vont grandissants, puisque chaque entreprise devient chaque jour plus dépendante de la qualité de son système d'information. Nous retiendrons trois natures de risques principales tout en sachant que l'analyse détaillée de chacune d'elles représente un travail conséquent auquel la plupart des organismes se sont déjà prêtés. Ces risques concernent : – la sécurisation du fonctionnement du système d'information, – la fiabilité, la pérennité ainsi que la sécurité physique et logique, – la sous-traitance et l'externalisation tendent à se généraliser. la maîtrise du fournisseur y est déterminante pour le bon fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise.

Tableau 4.5 Classification par famille de risques relatifs au domaine « Milieu »

Réglementation	Les risques relatifs à la réglementation sont connus de tous et nous citons à titre d'exemple les risques en cas de non-respect des règles relatives à : – la législation, – la fiscalité.
Marché	Cette famille de risques figure, avec les catastrophes naturelles, parmi les plus imprévisibles. Tous les marchés, aujourd'hui mondiaux, sont présumés pouvoir être regroupés dans cette famille, qu'il s'agisse de l'évolution, entre autres : – des taux de change sur le marché des devises, – des cours des matières premières ou des métaux précieux, et bien sûr – des marchés financiers. Comme nous le mentionnons par ailleurs dans cet ouvrage, rappelons que le risque de faillite systémique par contagion des marchés financiers est celui qui est perçu avec le plus d'acuité aujourd'hui par les enquêtes auprès des dirigeants des grands groupes mondiaux.

Tableau 4.5 Classification par famille de risques relatifs au domaine « Milieu » (fin)

Attaques menaces (concurrence, criminalité, sous-traitance…)	Ces risques sont trop souvent sous estimés voire ignorés. De manière assez surprenante, en France, lorsque l'on mentionne ce type de risques, on peut rapidement passer pour un paranoïaque. Malheureusement, ces risques sont des réalités quotidiennes dans le monde des affaires et des échanges commerciaux. Nous donnons à titre d'exemples : – l'évolution, – l'espionnage, – le dumping, – les ententes au détriment de l'entreprise.
Catastrophes naturelles	L'actualité récente nous rappelle combien tout un chacun est exposé aux caprices de dame nature et nous n'avons pas la prétention d'être exhaustifs en citant les risques : – de tempête, – de tremblement de terre, – d'inondation.
Politique	Les risques politiques peuvent nous sembler peu préoccupants, tant la stabilité des pays industrialisés est propice au bon fonctionnement des échanges économiques. Il convient de rappeler que la mondialisation nous expose encore et toujours dans les pays clients ou partenaires aux risques : – de guerre civile, – de protectionnisme. – …
Socio-économique	Les fluctuations des marchés et de l'économie sont à surveiller de près car celles-ci peuvent affecter la performance économique ou la viabilité de l'organisme. Nous rappelons pour l'exemple les risques : – d'inflation ou de déflation, – d'instabilité des marchés financiers.

5

Segmentation et information

Nous disposons d'un modèle qui permet de relier de manière formelle :

– La stratégie.
– Les objectifs.
– Les risques.
– Les mesures et les indicateurs.

Tous ces éléments font l'objet de classifications, de segmentations et de déclinaisons qui ne sont pas nécessairement corrélées. Afin de rationaliser le dispositif de pilotage, il est souhaitable de concevoir le dispositif de mesure et de pilotage pour refléter la mise en œuvre de la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise. Pour simplifier :

– Les tableaux de bord de gestion permettent de matérialiser les mesures des flux financiers selon la classification comptable dans les différentes entités de gestion.
– Les tableaux de bord de pilotage permettent de matérialiser la performance des processus généralement selon une segmentation de type produit ou client.

– Les tableaux de bord de suivi d'activité portent sur la mesure opérationnelle des activités de production, tant en termes de consommation de ressources que de conformité de la production.

Notre objectif est de définir les tableaux de bord des trois horizons temporels de pilotage que sont :

– Le pilotage stratégique.
– Le pilotage tactique.
– Le pilotage opérationnel.

Pour ce faire, il est nécessaire de qualifier complètement, pour chaque horizon temporel de pilotage, les éléments suivants :

– La segmentation.
– Les flux.
– Les processus.
– Les axes analytiques du contrôle de gestion.

La masse d'informations que doivent gérer les entreprises peut ensuite être rapprochée des risques classifiés, donnant un éclairage sur le point particulier de la conformité aux lois, notamment celles de sécurité financière.

5.1 Éléments liés à la segmentation

• La segmentation

La segmentation, élément structurant de l'entreprise entre tous, est à l'origine des lignes de produits, de la typologie des clients ou de la segmentation des achats. Celle-ci s'applique aussi à la gestion de l'information de l'entreprise et à la cartographie des risques. Dans une entreprise, rien ni personne n'échappe à la segmentation. Par conséquent, il est tout à fait normal de prévoir que les principaux segments de l'entreprise soient mis sous pilotage.

Si ceci se révèle relativement aisé au niveau du pilotage stratégique et au niveau opérationnel, les difficultés apparaissent au niveau intermédiaire du pilotage tactique, notamment pour :

– qualifier le niveau de granularité pertinent,
– garantir la consolidation vers le pilotage stratégique.

Afin de statuer sur ces deux points, il est nécessaire de rapprocher la segmentation d'une notion bien connue de la communauté financière, les flux.

- **Les flux**

Chaque segment de l'entreprise porte un flux financier, ou non, qui part d'un fait générateur jusqu'à son enregistrement en comptabilité. Il est à noter qu'un flux de biens, matériels ou immatériels, est quasiment toujours associé au flux financier qui en est la contrepartie.

L'intérêt premier de l'analyse des flux est qu'elle permet de rapprocher chaque segment, et l'activité qui y est associée, des axes analytiques, tant ceux de la comptabilité générale que ceux de la comptabilité analytique.

Le deuxième intérêt, et non des moindres, est que les flux traversent l'ensemble de l'entreprise sans souffrir d'un quelconque cloisonnement organisationnel.

Enfin, chaque flux peut facilement être rapproché des objectifs stratégiques de l'entreprise, et de ce fait il est aisé d'associer les risques de l'entreprise aux principaux flux.

Quelques exemples de flux sont donnés à titre purement indicatif :

– Achats de biens et de services.

– Règlements aux fournisseurs.

– Production.

– Ventes.

– Retours de produits.

– Paie.

- **Les processus**

Les processus matérialisent l'activité qui sous-tend les flux mentionnés précédemment. On retrouve dans les processus :

– Les faits générateurs des risques.

– Les mesures qui alimentent les tableaux de bord.

Alors que ceci n'est pas la situation souhaitable, les processus sont, le plus souvent, découpés selon le maillage organisationnel de l'entreprise. L'analyse par flux permet de suivre tout fait générateur, à travers un cheminement sur tous les processus concernés, jusqu'à l'enregistrement en comptabilité.

5.2 Éléments liés à l'information

- **Les axes analytiques du contrôle de gestion**

En bout de chaîne, tout événement dans l'entreprise donne lieu à au moins un enregistrement comptable.

La distinction entre charges (et produits) par nature et charges (et produits) par destination, rendant difficile la réconciliation entre comptabilité générale et comptabilité analytique ou de gestion, est aujourd'hui bien gérée par tous les outils de type progiciels de gestion intégrée. Quelle que soit la cible d'entreprises auxquels ils s'adressent, grandes ou petites, nationales ou internationales, indépendantes ou appartenant à un groupe, ils offrent même une multitude de possibilités de découpage des axes analytiques (ou axes de gestion, ou encore segments de la clé comptable…), au bon vouloir du client. Leurs possibilités semblent infinies, n'ayant d'égales que leur complexité et la difficulté de l'effort pour les mettre en place. De nos jours, même le commerçant de quartier qui, il y a quelques décennies, se contentait d'un livre de dépenses et recettes, se voit offrir la faculté de segmenter son activité en plus d'axes qu'il ne saurait en gérer.

Cette multitude d'informations rend la compréhension et l'analyse plus complexes, et nuit parfois à la prise de décision éclairée.

Afin de pouvoir croiser les axes analytiques (besoin, offre, organisation) et rationaliser le dispositif de pilotage, nous allons rapprocher les diverses catégories d'informations que gère l'entreprise des risques auxquels elle doit faire face.

Quoi qu'il en soit, l'importance prise par la communication d'informations aux parties prenantes est indéniable. Ainsi, la PME qui veut convaincre son banquier, le groupe international qui lève des capitaux sur les marchés financiers, l'administration qui répond à son instance de tutelle sur l'utilisation de ses enveloppes budgétaires…, sont tous soumis à la production d'informations précises, souvent générées à l'aide des axes analytiques ou de gestion.

Sur la figure 5.1, qui liste et structure les principales catégories d'informations d'une organisation, on constate que des informations liées au système de gestion sont présentes aujourd'hui dans toutes les catégories, ce qui n'était pas forcément le cas, ou dans une bien moindre mesure, il y a seulement quelques années.





Figure 5.1 Diverses catégories d'informations

Dès lors, on comprend mieux l'importance prise aujourd'hui par la maîtrise du système de gestion qui est l'une des trois composantes de l'approche systémique (*cf.* première partie), et l'impérieux besoin d'une finesse d'analyse nécessaire à la bonne prise de décision, que seule une segmentation pertinente des axes peut offrir.

Cette segmentation se fait sur des dimensions significatives pour l'entreprise et adaptées à son activité et à ses besoins, telles que : organisation, centre de profit/coût, offres commerciales, produits, clients, marchés…

Maintenant que nous avons dressé une typologie des informations que toute entreprise se doit de prendre en considération, nous allons chercher à les exploiter pour les rattacher aux risques dans un premier temps, puis aux processus qui en sont les producteurs.

Il nous importe de matérialiser le lien formel qui existe entre les informations véhiculées aux différents niveaux de l'entreprise et les risques. Et dès lors qu'un lien existe avec les risques, le lien avec les objectifs à leurs différents niveaux de déclinaison existe de facto.

C'est sur la base de ce rattachement que nous suggérons de bâtir les tableaux de bord de pilotage.

L'exercice est délicat, mais tout à fait réalisable, et la probabilité de pertinence du tableau de bord pour un pilotage efficace et efficient est alors très élevée. Il est même certain que cette démarche signe la disparition des tableaux de bord présentant des montagnes de chiffres dont on ne connaît ni les tenants ni les aboutissants, et qui de plus se révèlent totalement inadaptés à la prise de décision. Les principales conditions de la réussite peuvent se résumer comme suit :

– Une approche méthodique.
– Une base de mesures factuelles.
– Une matrice des risques structurée à jour.
– Une gestion de l'information rigoureuse.

• Le rapprochement des catégories d'information avec les risques

Le tableau 5.1 propose quelques exemples d'informations rattachées aux familles de risques et aux risques eux-mêmes.

Ce tableau est donné à titre indicatif et nous n'avons pas cherché à cartographier le rattachement informations/risques dans le détail car, comme nous l'avons déjà mentionné, l'analyse des risques n'est pas unique. Dès lors, ce qui est vrai dans un contexte d'entreprise ne le sera pas nécessairement dans le contexte d'une autre, même si toutes deux occupent le même secteur d'activité. Ceci montre une fois de plus l'importance d'une analyse des risques correctement menée.

Le tableau 5.1 peut facilement être exploité dans le sens d'un rattachement aux processus de l'entreprise. Il suffit pour cela d'indiquer en regard de chaque ligne, dans une quatrième colonne, le processus principalement concerné par le sujet.

Tableau 5.1 Types d'informations pouvant être impactées par la survenance d'un type de risque

Exemples d'informations qui peuvent être liées aux différents types de risques		
Domaine de risques « gouvernance »		
Famille de risques	**Types de risques**	**Types d'information pertinente**
Objectifs de l'entreprise		
Organisation		
Gouvernance	Communication interne	
	Pilotage stratégique	
	Sécurité des biens et des personnes	Bilan social
	Contrôle de gestion	Bilan/Compte de résultat
	Mauvaise appréciation du risque	

Domaine de risques « image »		
Famille de risques	**Types de risques**	**Types d'information pertinente**
Qualité produit		
Éthique		
Environnement		Rapport social
Communication externe	Communication aux marchés défaillante	Résultat par action

Domaine de risques « opérations »		
Famille de risques	**Types de risques**	**Types d'information pertinente**
Financier	Rentabilité	Résultats de gestion

Domaine de risques « enrironnement/milieu »		
Famille de risques	**Types de risques**	**Types d'information pertinente**
Réglementation	Législation	Annexe aux comptes Compte de résultat (amendes)

Par exemple :

– Le processus d'arrêté comptable est concerné pour l'information « bilan et compte de résultat » du type de risques « contrôle de gestion ».

– Les processus juridiques ou la réglementation seront concernés pour l'information « annexes aux comptes » du type de risque « législation ».

Nous n'avons pas souhaité cartographier dans le détail le rattachement information/processus car l'organisation des processus peut varier de façon significative d'une entreprise à l'autre.

Ceci montre l'importance essentielle d'un bon système de management des processus pour structurer au mieux la gestion de l'information. Par ailleurs, ceci nous permet de rappeler que tout contrôle mis en place sur le processus est une source potentielle d'alimentation du tableau de bord.

6

Structure du tableau de bord

6.1 Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Selon le FD X 50-171[12], un indicateur est une « information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles réguliers ». Il se compose parfois d'un agrégat de résultats de mesure

Selon le Séminaire intergouvernemental sur les critères et indicateurs, les critères sont les « caractéristiques considérées comme importantes et permettant de juger de la réussite ou de l'échec ».

Le fait d'associer une information choisie à un critère est extrêmement intéressant puisque nous disposons, au travers de l'indicateur, de la possibilité de relier la stratégie (critère) aux mesures réalisées (information choisie) comme le rappelle la figure 6.1.

12. *Système de management de la qualité. Indicateurs et tableaux de bord*, juin 2000.

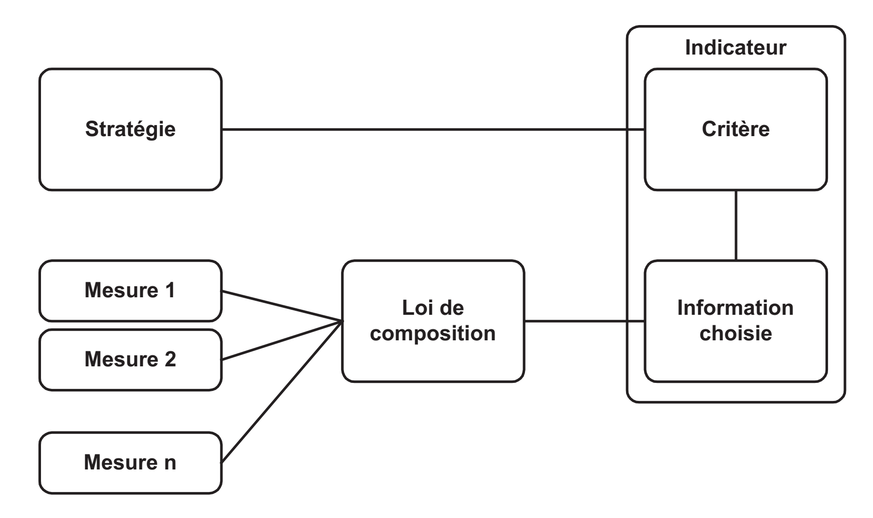


Figure 6.1 L'indicateur, lien entre la mesure et la stratégie

Il est indispensable de bien séparer les deux notions que sont la mesure et l'indicateur.

De plus, un indicateur est toujours intégré dans un environnement qui prend en compte des grandeurs caractéristiques du processus, des éléments de contrainte ou des calculs de moyennes ou de tendances. La représentation d'un indicateur peut être constituée des informations suivantes.

- **Constitution de l'indicateur**

– Critère : satisfaction des clients. Le nom de l'indicateur reprend souvent le libellé du critère.

– Exemple d'information choisie : taux de satisfaction des utilisateurs d'un produit.

- **Environnement de l'indicateur**

– **Seuil :** définition d'un objectif sous forme de minimum, maximum, valeur cible ou plage de valeurs.

– **Valeur de l'information choisie :** cette valeur définie par une loi de composition est issue d'une ou de plusieurs mesures réalisées au cours du processus. La justesse et la fiabilité sont adaptées au besoin réel de l'indicateur dans une logique de lisibilité et de rentabilité économique.

– **Intégration des résultats sur une période de référence :** l'application des outils statistiques est intéressante pour évaluer des tendances. Le calcul des moyennes, de la valeur cumulée, des dispersions ou des écarts types est à prendre en considération.

– **Contexte :** l'indicateur se réfère à un contexte, ainsi l'analyse du taux de satisfaction des utilisateurs conduira à des conclusions différentes, selon qu'il y a mille ou dix millions d'utilisateurs. Le contexte dans lequel se situe l'indicateur est rarement mentionné. Ces informations de contexte sont souvent des grandeurs caractéristiques du processus, telles que les volumes produits, les temps de cycle… Nous recommandons d'éviter d'identifier ces grandeurs caractéristiques comme des indicateurs.

– **Symboles et pictogrammes :** l'affichage de chiffres perd rapidement de son effet, aussi l'utilisation de symboles, de pictogrammes ou de couleurs permet d'attirer instantanément le regard sur les éléments de dérive. Par exemple : nous pouvons mettre l'accent sur la tendance par rapport au mois précédent ou sur le niveau d'atteinte de l'objectif sous forme de pictogramme (ou de « smiley »). Le niveau d'atteinte de l'objectif est analysé d'un point de vue conjoncturel sur la valeur mensuelle et d'un point de vue structurel sur la valeur moyenne.

Chacun adaptera la représentation à sa convenance en gardant à l'esprit qu'il devra pouvoir prendre une décision sur la base des informations données par l'indicateur.

L'élaboration d'un tel indicateur implique l'existence de mesures d'activité structurées.

6.2 Identification des mesures nécessaires à l'alimentation de l'indicateur

Afin de ne pas réduire, comme cela se fait généralement, un tableau de bord à la juxtaposition d'indicateurs plus ou moins pertinents, nous rappelons la distinction entre tableau de bord, indicateur et mesure, ou nous identifions :

– Un critère qui peut conduire à l'élaboration d'un indicateur.

– Une interaction entre deux critères qui peut elle aussi conduire à l'élaboration d'un indicateur.

– Des mesures destinées à alimenter un indicateur selon une loi de composition préétablie.

Pour notre exemple portant sur la satisfaction des clients, nous pouvons utiliser les quatre sources de mesure données par les réponses au questionnaire de satisfaction des clients, à savoir :

– Le nombre de clients satisfaits des coûts.

– Le nombre de clients satisfaits de la conformité.

– Le nombre de clients satisfaits des délais de livraison.

– Le nombre de clients satisfaits du relationnel, du conseil et du soutien.

La loi de composition pour obtenir la valeur choisie consiste à faire la moyenne des taux de satisfaction des utilisateurs pour les quatre mesures.

L'indicateur traduit la déclinaison de la stratégie.

Le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs, afin de disposer de la visibilité nécessaire pour mettre en œuvre le pilotage du processus, d'une part et de mesurer le degré de réussite de la stratégie, d'autre part.

Nous venons de rendre désuète une terminologie à la mode qui concerne les indicateurs clés (ou KPI pour *Key Performance Indicators*). En effet, tous les indicateurs sans exception sont utiles et nécessaires dans le tableau de bord au niveau de pilotage qui le concerne. Il n'existe plus aucun indicateur nécessitant une attention plus marquée, puisque tous les indicateurs inutiles viennent d'être éliminés.

6.3 Structure du tableau de bord

Notre analyse est entièrement basée sur une approche systémique et de management des risques. Nous sommes attentifs à la prise en compte de l'approche système dans le tableau de bord, ainsi qu'à sa structure. Cette dernière doit permettre de mesurer bien entendu le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise, mais aussi de matérialiser l'occurrence des risques.

Pour élaborer cette structure, nous avons besoin de définir le cadre de référence du pilotage, et par conséquent de définir une structure des indicateurs à intégrer dans le tableau de bord qui soit cohérente avec la finalité du pilotage (l'atteinte des objectifs) et ce qui la menace (les risques).

Nous allons donc pleinement utiliser la matrice des risques pour identifier les mesures pertinentes qui permettent d'alimenter chaque indicateur. De même, la typologie de l'information de l'entreprise et le rattachement des principales informations aux risques et aux processus nous permettent d'identifier les gisements de sources d'informations disponibles pour l'élaboration du tableau de bord.

En quoi ce rapprochement est-il générateur de valeur ? Ne suffit-il pas de rassembler tous les indicateurs existants dans un tableau de bord ?

Les responsables aux différents niveaux de décision savent parfaitement quels indicateurs leur sont utiles. Et chacun d'eux aura sa propre perception et sa propre expérience pour répondre. En ce qui nous concerne, nous avons vu bon nombre de tableaux de bord qui n'étaient que le reflet du passé, même proche, et qui se révélaient impropres à une prise de décision factuelle et éclairée.

Heureusement, la connaissance formelle et informelle de l'entreprise par les managers permet, depuis que les entreprises existent, d'orienter les décisions le plus souvent de manière favorable. Le tableau de bord ne sert plus dès lors qu'à matérialiser une situation de fait, qu'elle soit positive ou non.

Dans une logique de pilotage par les risques, de tels tableaux de bord permettent seulement de dire que :

– Tout va bien, car aucun risque ne s'est matérialisé jusqu'à présent.
– Un risque s'est matérialisé, et l'entreprise doit faire face à un sinistre.

Il y a ici très peu de possibilités de pilotage, juste un constat.

Pour faire évoluer cette situation, rapprochons les éléments dont nous disposons pour structurer le tableau de bord et appliquons-nous à :

– Définir une structure de tableau de bord et classer les indicateurs par nature.
– Identifier les principales interactions entre les indicateurs.

Nous verrons alors que les interactions entre les indicateurs ont autant, voire plus d'importance que les indicateurs eux-mêmes. C'est précisément cette interdépendance entre les indicateurs qui nous a conduits à nous appuyer de préférence sur la structure du « balanced scorecard », sans toutefois que cela soit indispensable, d'autres outils pouvant présenter des avantages comparables.

Mais commençons par établir un classement des indicateurs.

6.3.1 Nature et regroupement des indicateurs

Sur la base d'une structure de tableau de bord de type « balanced scorecard », nous regroupons les indicateurs par nature (financière, client, processus et ressources).

Les éléments suivants sont à prendre en compte dans la réflexion sur le contenu des indicateurs :

- « Benchmarking » externe et interne.
- Nombre potentiel d'activités à reprendre en gestion ou à externaliser.
- Valeur potentielle de ces volumes d'activités.
- Diminution potentielle des coûts de gestion.

Le contenu des indicateurs est encore à relier au risque, mais rappelons les informations nécessaires au pilotage d'entreprise dans une approche systémique.

- **Gains**

  La mesure des gains est essentielle dans la notion de création de valeur. On entend souvent par gain, l'aspect financier de la mesure et donc la croissance du chiffre d'affaires ou du profit d'une entreprise. Mais le gain peut aussi se juger selon d'autres critères, comme par exemple, l'expansion en part de marché, l'amélioration de productivité et l'amélioration de la qualité.

  Quels qu'ils soient, les indicateurs de gains doivent être sélectionnés avec le plus grand soin quant à leur significativité dans les objectifs.

- **Coûts**

  Le suivi des coûts est, sans surprise, le second indicateur important dans l'approche que nous proposons. Mais il ne prend tout son sens que s'il est rapporté à un objectif au moins.

  Quelle que soit la nature de coûts retenue, directe ou indirecte, charge ou investissement, elle ne peut s'analyser, se justifier et se comprendre que par rapport à l'optique dans laquelle la dépense a été décidée.

- **Satisfaction des clients**

  La satisfaction des clients constitue indiscutablement un facteur de création de valeur. Il faut cependant garder à l'esprit que la satisfaction du client « à tout prix » est un non-sens économique.

  La satisfaction constitue une indication de la perception par le client de la conformité des prestations réalisées, teintée par le rapport au prix payé. De

ce fait, elle ouvre la voie à l'identification des besoins non formalisés par les clients. En outre, elle permet d'identifier des paramètres plus subjectifs, tels que le niveau de confiance du client (bénéfices réciproques ou évolution vers des relations privilégiées comme le partenariat).

– **Nombre et valeur des produits fabriqués/vendus**

  Cet indicateur est probablement le plus facile à alimenter car il caractérise la production de l'entreprise. C'est par conséquent l'une des informations les mieux connues de l'entreprise, et nous avons pu constater que ce suivi est réalisé de façon rigoureuse et quasi systématique dans toutes les entreprises et dans tous leurs processus.

  Une sélection rigoureuse s'impose parmi les informations disponibles, tant elles sont nombreuses, afin d'éviter de les reprendre in-extenso dans le tableau de bord. Cela nuirait rapidement à la lisibilité d'ensemble. La sélection doit conduire à s'assurer que seules les informations pertinentes au niveau de pilotage considéré sont retenues.

– **Pourcentage des clients touchés**

  Le pourcentage des clients touchés permet de caractériser le comportement du client. Cet indicateur permet de quantifier le nombre de clients utilisant le produit par rapport au nombre de clients potentiels à qui le produit s'adresse.

– **Apports des réseaux commerciaux**

  Les apports des réseaux commerciaux sont un important vecteur de croissance d'une entreprise. Cet indicateur est déterminant pour suivre l'évolution de la position de l'entreprise sur un marché, comme par exemple, la réussite d'une stratégie de pénétration sur un marché déjà existant.

  L'attention sera portée sur la vision dynamique et enrichie d'un tel indicateur, qui ne devrait pas se limiter à la simple mesure du développement du chiffre d'affaires. Ce chiffre d'affaires se trouve d'ailleurs plutôt corrélé par le nombre et la valeur des produits fabriqués/vendus.

– **Innovation et « benchmarking »**

  L'écoute du marché et l'écoute des clients sont génératrices d'innovation, alors que le « benchmarking » permet de capitaliser sur les meilleures pratiques. Ces deux aspects très complémentaires sont créateurs de valeur.

L'entreprise exploite le marketing amont et aval alimenté par la capitalisation des retours d'expériences et l'écoute du marché, et elle s'appuie sur les meilleures pratiques identifiées par le « benchmarking » pour mettre en œuvre les gisements d'innovation.

L'innovation et le « benchmarking » reposent sur :

– la segmentation fine du marché, propre à chaque secteur d'activités et adaptée à l'organisation de l'entreprise,
– la définition d'une stratégie d'entreprise, déclinée en stratégies sectorielles ou par segment,
– la capitalisation des retours d'expériences, structurée par la segmentation.

Tout ce qui se rapporte à la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique, ou à un système de gestion de la connaissance est à rapprocher de ce type d'indicateur.

– **Délais constatés et défauts constatés**

Cet indicateur requiert une très grande attention, car au-delà de la simple vérification de l'atteinte des objectifs, c'est un réel révélateur des sources de coûts inutiles, et par conséquent de pertes. Son impact sur l'insatisfaction client, sur l'image et sur le taux de pénétration du marché justifie une déclinaison fine du suivi d'activité au niveau opérationnel. Nous percevons déjà la difficulté à identifier le bon niveau de granularité de cet indicateur, pourtant essentiel à l'explication de nombreux objectifs non atteints.

– **Conseil et soutien aux clients**

Fer de lance pour une société de service, le conseil et le soutien aux clients ne peuvent et ne doivent être négligés par aucune entreprise soucieuse de fidéliser une clientèle ou de conquérir un marché en étant précédée d'une solide réputation.

– **Amélioration des compétences**

Il est recommandé d'identifier le niveau de compétences nécessaire au bon fonctionnement du processus dont il est question, ce niveau pouvant varier selon celui des objectifs assignés.

L'amélioration des compétences tient compte :

– des compétences nécessaires,
– du nombre de formations réalisées,

  - du niveau d'atteinte des objectifs individuels,
  - de la gestion prévisionnelle des compétences.
- **Enrichissement du système d'information**

  Les systèmes d'information doivent répondre aux besoins fonctionnels de l'entreprise et restituer une mesure au niveau de justesse et de précision requis. Ils contribuent ainsi au pilotage et à la mesure de l'efficacité et la performance des processus.

  Dès lors, ces outils sont au cœur de l'activité et des processus de l'entreprise. Il n'est pas rare, bien que ceci ne soit pas souhaitable, que, l'activité et les processus soient structurés par les contraintes des spécificités fonctionnelles des systèmes d'information.
- **Infrastructures**

  Les moyens mis à la disposition du personnel ont une incidence directe sur la productivité. Il s'agit des machines, des locaux, des moyens de communication, des équipements de sécurité et de tout ce qui contribue de manière directe ou indirecte à la réalisation de l'activité de l'entreprise.
- **Mise sous objectifs individuels**

  La stratégie est déclinée jusqu'aux objectifs individuels afin que chaque membre de l'entreprise connaisse sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux.

  Une attention particulière est accordée à :
  - la mise en adéquation de la stratégie avec les objectifs globaux par secteurs, puis avec les objectifs individuels,
  - l'atteinte des objectifs individuels,
  - la mesure et l'analyse des écarts
- **Ratios**

  N'importe quel couple d'indicateurs parmi ceux qui viennent d'être cités peut permettre la création d'un indicateur supplémentaire.

  Deux ratios nous semblent toutefois particulièrement pertinents :
  - la performance économique, qui rapporte toujours de quelque manière que ce soit les gains aux coûts engagés,
  - la productivité, qui rapporte l'unité d'œuvre produite aux ressources consommées, directement ou non, pour la produire.

6.3.2 Identification des principales interactions entre indicateurs

Tous les indicateurs identifiés au paragraphe précédent sont en interaction mutuelle. Il existe toutefois des interactions relativement naturelles qui sont matérialisées par les flèches de la figure 6.2.

L'analyse d'un tel tableau de bord se révèle très simple. La présentation rejoint celle d'un compte de résultat, avec un ensemble de flux pour les recettes et un ensemble de flux pour les dépenses (dans la partie droite). C'est la combinaison des interactions entre les deux systèmes de flux qui conduit à l'amélioration de la performance économique.

Chaque couche contribue à la consolidation des informations dans la couche supérieure. Ainsi la couche « clients-partenaires » alimente les recettes (notamment, l'accroissement du chiffre d'affaires) et les dépenses de la couche « finances ».

De la même manière, par les produits et les services livrés, la couche « processus » contribue à l'évolution des parts de marché ou à la satisfaction des clients par le respect du triplet coût, qualité, délai. La couche « processus » utilise la couche « ressources » pour fonctionner, notamment pour produire, vendre, livrer et réparer les produits et les services. Les ressources consommées concernent autant les ressources humaines que les infrastructures ou le système d'information.

La couche « ressources » est alimentée par les décisions stratégiques d'organisation et d'allocations budgétaires qui se situent dans la couche « finances », y compris pour la déclinaison des objectifs individuels.

Ce tableau de bord modélise non seulement les interactions entre les indicateurs, mais aussi la visualisation de la dynamique de gestion de l'entreprise.

Sur la base de cette structure de tableau de bord, nous allons « piocher », dans l'entreprise, les informations existantes pour alimenter les différents indicateurs. Nous ne sommes encore qu'en phase de diagnostic et d'identification car nous ne souhaitons pas reproduire ce qui se fait le plus souvent en matière de tableau de bord, c'est-à-dire rassembler dans un même document un nombre généralement élevé d'indicateurs choisis sans réel travail de croisement des axes analytiques.

Pour commencer, nous proposons de cartographier les sources d'alimentation des différents types d'indicateurs comme le suggère la figure 6.3.

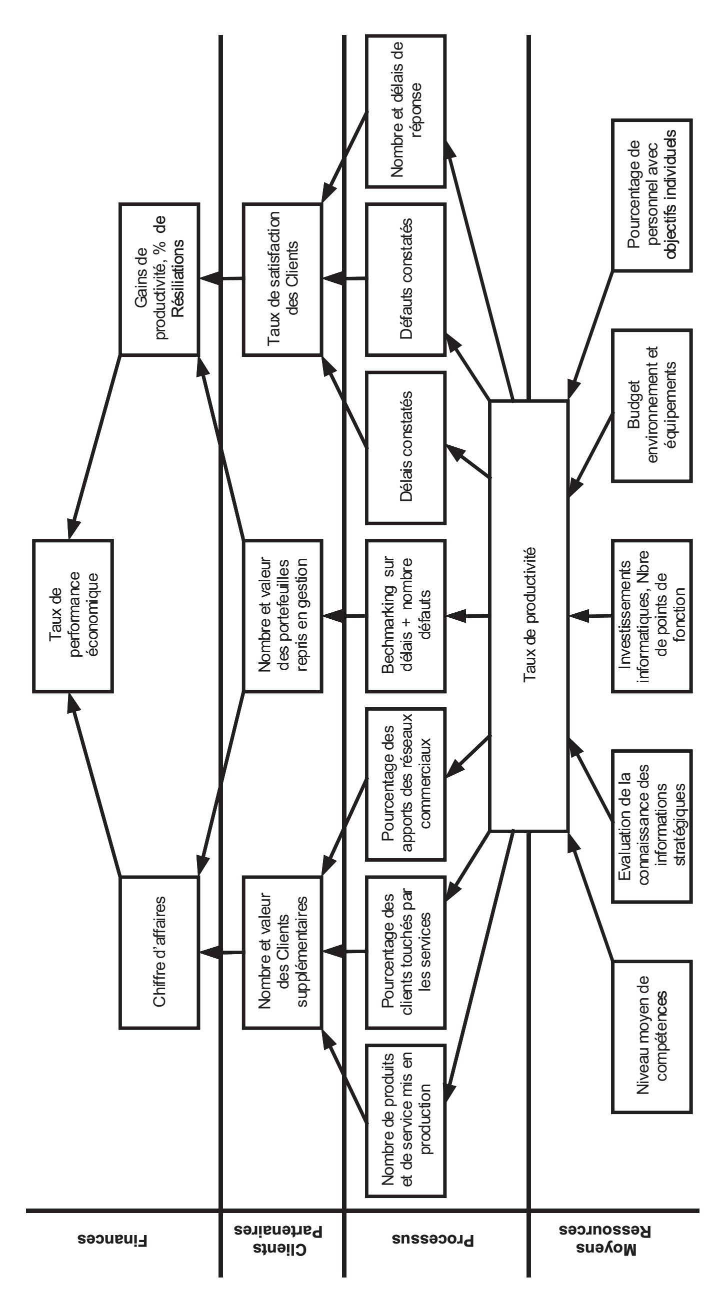


Figure 6.2 Exemple de représentation des interactions entre les indicateurs du tableau de bord

EXEMPLES DE SOURCES D'ALIMENTATION DU BSC PAR LES CONSTITUANTS DES DIFFÉRENTES RUBRIQUES FINANCIÈRES				
Rubriques financières / BSC	RUBRIQUES BILAN	RUBRIQUES COMPTE DE RÉSULTAT	SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION	FINANCEMENT
FINANCES	Capitaux propres Emprunts	Trésorerie Intérêts (+/–)	Résultats financiers	Trésorerie nette dégagée
CLIENT – PARTENAIRES	Créances clients Prêts	Chiffre d'affaire	Marge commerciale brute VA produite	
PROCESSUS	Stocks Dettes fournisseurs	Achats Achats matières Produits d'exploitation	Excédent brut d'exploitation (EBE)	Fonds de roulement
MOYENS RESSOURCES	Immobilisations	Salaires Charges sociales Autres charges d'exploitation	Résultat d'exploitation	Capacité d'autofinancement (CAF)

Figure 6.3 Sources possibles du tableau de bord

Les sources d'informations mentionnées sont données à titre indicatif et ont simplement une valeur d'exemple. Ainsi :

– Derrière le terme « trésorerie » peut figurer, le nombre de jours d'excédent de trésorerie placés, si cet indicateur fait sens.
– Par constituant « excédent brut d'exploitation », on peut entendre l'écart positif ou négatif de cette valeur mensuelle par rapport à sa valeur mensuelle budgétée.
– Pour la constituante « créance clients », l'entreprise peut choisir de retenir l'évolution du nombre de jours de chiffre d'affaires que représente sa rubrique créances clients, si l'indicateur est pertinent par rapport à ses objectifs. Elle peut aussi retenir le pourcentage de ses créances clients échues, lesquelles vont probablement nécessiter des relances ou représenter un risque de contentieux.

Une étude approfondie est à conduire pour identifier les mesures particulières, propres aux processus et au secteur d'activité, effectuée à tous les niveaux de l'entreprise.

6.3.3 Des constats et des leviers

Faisons un rappel en ce qui concerne ces notions de constat et de levier.

Un constat constitue une mesure où nous ne disposons d'aucun moyen direct d'action pour en influencer le résultat, car celui-ci porte sur le passé. Ainsi, la mesure des coûts réels est toujours constatée. Pour l'influencer à la baisse il sera possible d'agir, par exemple, sur les ressources affectées (ressources humaines, infrastructures, système d'information, matières et achats auprès des fournisseurs…), ou sur les éléments des processus qui se rapportent aux délais et défauts (sur les produits ou services livrés).

Parmi les quatre familles d'indicateurs de la figure 6.2, les indicateurs de la couche « finances » et ceux de la couche « clients, partenaires, parties intéressées » sont généralement des constats.

Un levier constitue une mesure traduisant le niveau de réussite d'une action envisagée. Par exemple, la mesure des défauts constatés permet d'apprécier la pertinence et l'efficacité des actions correctives et préventives engagées afin de l'améliorer. Rappelons que l'indicateur n'est pas le moyen utilisé pour atteindre

le résultat, mais la quantification des résultats que les moyens mis en œuvre ont permis d'atteindre.

Parmi les quatre familles d'indicateurs de la figure 6.2, les indicateurs de la couche « processus » et ceux de la couche « ressources, moyens, apprentissage » sont généralement des leviers.

En résumé :

- Pour un constat, nous n'avons pas la possibilité d'agir directement sur la source de l'élément mesuré.
- Pour un levier, nous mesurons le niveau de réussite d'une action agissant sur l'élément mesuré.

7

Pilotage et aide à la décision

7.1 Le pilotage par les risques

Il est temps maintenant d'intégrer la dimension risque dans l'analyse du tableau de bord. Ce mode de pilotage[13] permet de détecter le déclenchement d'un risque au plus tôt et de prendre les mesures conservatoires avant qu'un quelconque impact ne puisse se matérialiser au niveau des objectifs sectoriels ou de l'objectif stratégique. Il se révèle particulièrement pertinent puisque le management des risques adossé au contrôle interne constitue un dispositif d'alerte optimisé en termes d'efficacité et de coût de mise en œuvre.

Au niveau de l'entreprise, le pilotage par les risques ne peut en aucune façon privilégier un impératif à court terme, au détriment de l'équilibre économique.

13. Une parenthèse nous semble indispensable pour expliquer la différence du pilotage par les risques au niveau de l'entreprise par rapport au pilotage par les risques au sein des projets.
Sans vouloir généraliser, les projets répondent soit à des besoins clients, soit à des objectifs stratégiques sectoriels de l'entreprise. Il en découle que leurs objectifs de résultat, et notamment de respect des délais, priment le plus souvent sur le strict respect des coûts. Il existe des exceptions à cette affirmation, mais nous résistons à toute velléité à ériger en vérité la prééminence des cas particuliers sur le cas général.

Généralement, l'objectif premier de l'entreprise, d'une administration, ou de tout organisme, qu'il soit à but lucratif ou non, sera soit de réaliser des bénéfices, soit au minimum de garantir une situation d'équilibre budgétaire.

7.1.1 Les risques et les objectifs

Chaque risque identifié a un impact potentiel sur les objectifs de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà évoqué, la classification et la hiérarchisation des risques permettent de remonter aux faits déclencheurs des risques à l'aide de l'analyse de l'arbre des causes. Par conséquent, nous disposons de l'outil nécessaire pour consolider, dans les indicateurs du tableau de bord, l'information élémentaire produite au niveau de l'activité par chaque processus de l'entreprise (y compris dans le processus de décision stratégique).

Nous devons croiser l'information selon deux axes d'analyse :

– L'analyse des sources d'information existantes, afin d'alimenter les indicateurs du tableau de bord. Ceci correspond à l'approche classique d'élaboration d'un tableau de bord.

– L'analyse des informations pertinentes, qui correspondent ici à des mesures relatives aux risques.

Le deuxième axe d'analyse rend nécessaire l'étude des informations se rapportant aux risques, lesquelles peuvent aussi bien concerner les déclencheurs que les impacts unitaires. Non seulement ces informations peuvent être de nature et d'origines diverses, mais de plus, elles peuvent trouver leur origine dans n'importe quel processus ou dans n'importe quelle nature de risque (*cf.* § 5.2). Toutefois, cette complexité n'est qu'apparente puisque la démarche que nous proposons permet de cartographier très précisément les mesures, les risques et les indicateurs du tableau de bord. Ces trois composantes deviennent donc indissociables, et forment un ensemble homogène et cohérent[14].

14. Le système est cohérent et s'appuie sur :
– la matrice des risques,
– le tableau de bord,
– l'arbre des causes.
Ces trois éléments assurent la relation formelle entre l'ambition, la stratégie, les déclinaisons des objectifs et l'activité opérationnelle.

Nous avons déjà clairement dissocié les notions de constats et de leviers. Pour simplifier, car il existera toujours des cas particuliers qui nécessiteront une adaptation, nous pouvons énoncer les règles suivantes :

- Les impacts des risques sont associés aux indicateurs de constat.
- Les causes sont associées aux indicateurs qui constituent des leviers.
- Par le biais de l'arbre des causes, les causes sont toujours associées aux impacts des risques.
- Les risques sont associés de manière formelle aux objectifs.

Ces règles restent vraies tant que les analyses des risques sont actualisées. Il semble logique et indispensable de réaliser une analyse des risques et de l'actualiser de manière régulière et permanente si on veut assurer un pilotage par les risques.

L'outil de pilotage qui découle d'une telle approche ressemble très fortement aux tableaux de bord tels que nous les connaissons pour une voiture ou pour un avion.

L'information est choisie pour sa capacité à fournir une aide à la décision rapide et à matérialiser le contexte de la prise de décision. Il n'est pas nécessaire de connaître le détail du fonctionnement d'un moteur automobile pour décider de réduire la pression sur l'accélérateur lorsque la vitesse affichée au tachymètre dépasse la valeur souhaitée. Dans ce cas, personne ne se préoccupe du câble qui relie la pédale d'accélérateur à la pompe d'injection, pas plus qu'il n'est nécessaire de savoir que le logiciel de commande des injecteurs analyse de multiples paramètres pour calculer les quantités de combustible à injecter dans les cylindres. En revanche, nous savons tous qu'il y a un constat (la vitesse est trop élevée) et un levier (la pression appliquée sur la pédale d'accélérateur en l'occurrence).

Les éléments de contexte sont donnés par d'autres indicateurs, tels que le compte-tours, les voyants de dysfonctionnement mécanique ou la jauge à carburant. La réaction est différente lorsque d'autres informations sont présentées, telles que de réduire la vitesse de manière plus importante lorsque la réserve de carburant baisse ou d'arrêter complètement le moteur lorsqu'un voyant d'alerte s'allume. Voici ce qu'il est selon nous possible de matérialiser dans un tableau de bord d'entreprise basé sur une approche de pilotage par les risques, comme nous allons l'illustrer au travers des exemples qui suivent.

7.1.2 Déclinaison de l'ambition et de la stratégie

Dans les paragraphes précédents, nous avons présenté une liste des indicateurs types et leurs relations.

Rappelons qu'un indicateur est constitué d'un critère et d'une information choisie, et que le critère, comme l'information, restent à définir. Rappelons aussi que nous utiliserons le critère de l'indicateur comme moyen de déclinaison de la stratégie.

Au travers de deux exemples, examinons comment une stratégie peut se matérialiser dans les indicateurs.



Exemple

Tableau de bord pour une stratégie de réduction des coûts

L'exemple de réduction des coûts constitue un cas d'école, et nous ne pouvons résister à la tentation de l'utiliser pour illustrer l'intérêt d'une démarche de pilotage par les risques. Afin de conserver la simplicité de cet exemple, tout en se référant à une problématique courante, essayons de décliner une stratégie de réduction des coûts en objectifs opérationnels.

L'ensemble des acteurs de l'entreprise est assujetti à cette stratégie dès lors qu'elle est formalisée, validée, communiquée et comprise par tous.

La réduction des coûts est naturellement quantifiée dans l'unité monétaire de référence. Nous rappelons que, tout objectif doit répondre à des contraintes et doit être spécifié, mesurable, accepté, réalisable et temporel.

L'objectif est donc caractérisé, quantifié et borné dans le temps, puisque la réduction des coûts sera appréciée à une échéance préalablement définie.

Dans un premier temps, voyons comment se décline généralement une stratégie de réduction des coûts.

La première décision vise à identifier tous les centres de coûts, afin d'agir pour les réduire. Sur le « balanced scorecard », ceci se traduit par la réduction des crédits alloués aux ressources (ou au mieux par leur optimisation). Ceci permet de viser une amélioration sensible des ratios de productivité, qui sont le rapport entre les ressources allouées et la production d'une unité d'œuvre.

La deuxième décision vise à réduire les coûts induits par les achats externes, ce qui se traduit par un durcissement des négociations avec les fournisseurs pour générer des économies, par exemple, sous forme de remises. Les techniques d'achat ne manquent pas pour obtenir des taux de remises pouvant atteindre 15 %, voire 30 %.

Ces gains sont alors ventilés sur l'ensemble des rubriques budgétaires afin d'être mesurés à volume constant, puisque le montant des achats externes figurant dans les comptes représente le cumul des achats réceptionnés sur la période, à volume réel variable et ne reflète donc pas ces économies en lecture directe.

La troisième décision vise à externaliser toutes les activités qui ne sont pas jugées génératrices de valeur.

Dans une situation idéale, l'entreprise devrait améliorer ses résultats de façon sensible, puisque les ratios de productivité et de performance économique se seront déjà améliorés suite à la diminution des dépenses.

Examinons ce qui se passe dans la « vraie vie », et sur le « balanced scorecard », qui en est le fidèle reflet.

Sur la couche processus, les délais et les défauts constatés conservent leur trajectoire durant quelque temps, puis les chiffres se dégradent pour des raisons multiples, telles que :

- retards et diminution de la qualité des produits et services achetés,
- dégradation des processus de production, suite aux réductions d'investissements et de maintenance,
- manque de personnel en compétence et en nombre,
- …

De la même manière, le nombre et le délai de réponse aux clients se dégrade progressivement, tant pour des raisons de disponibilité ou de compétence du personnel, que pour des questions d'infrastructure et de système d'information.

La dégradation de ces indicateurs se traduit inévitablement par une insatisfaction client grandissante, et par conséquent, une altération de l'image de l'entreprise. La valeur de l'image, qui fait partie du patrimoine immatériel, n'est pas toujours quantifiée.

Les indicateurs processus se rapportant au nombre et à la valeur des produits ou des services mis en production, ainsi que le pourcentage de clients touchés par les produits ou les services se dégradent dans un second temps. En effet, les nombreux dysfonctionnements générés au niveau des processus par les réductions de moyens perturbent de plus en plus fortement la production.

Il en va de même pour la partie relative à l'innovation que l'on peut identifier dans les indicateurs de « benchmarking » et d'apport des réseaux commerciaux.

Ces effets résultant de la décision de réduction des coûts interviennent en temps différé, et il est très difficile d'en identifier la cause de manière formelle car les analyses statistiques de ces indicateurs, lorsqu'elles sont réalisées, montrent des causes multiples lors du test de normalité sur la droite de Henry.

De plus, il n'existe aucun moyen de relier la décision de réduction des coûts à ces effets alors que plusieurs mois se sont écoulés entre les deux événements. Les méthodes de type 6 sigma, qui tirent aussi leur popularité de leur capacité à limiter les dégâts dans ce type de situations, procèdent à des analyses de causes, mais ne sont jamais en mesure de matérialiser les réels déclencheurs. Il serait nécessaire d'appliquer la règle des sept pourquoi, et l'action de correction intervient alors tellement tardivement, que les conséquences que l'on connaît sur les résultats financiers de l'entreprise sont inéluctables.

Bien entendu, la conséquence sur la couche client se traduit par une diminution du taux de pénétration du marché, et conduit très souvent à la perte de nombreux avantages concurrentiels.

En conclusion, une stratégie de réduction des coûts menée de telle façon se révèle simpliste, et a pour seule conséquence de générer des ratios financiers flatteurs sur une très courte période. Si une telle stratégie se prolonge dans le temps, elle conduit inévitablement à une déstabilisation des processus de l'entreprise, ainsi qu'à la mise en péril de l'image, des avantages concurrentiels et du positionnement de l'entreprise sur le marché.

Cette stratégie est contraire aux fondamentaux de l'économie actuelle, où c'est l'investissement qui crée de la valeur.

Par conséquent, lorsque le besoin de réduire les coûts devient impératif, il convient de cibler uniquement les sources de gaspillages, et non pas de mettre en péril le modèle économique de l'entreprise. Le juste équilibre est toujours difficile à identifier, et un tableau de bord stratégique qui permet de piloter l'entreprise par les risques saura toujours matérialiser au bon moment que la stratégie poursuivie n'est plus pertinente.

Les explications qui précèdent indiquent comment la simple lecture d'un tableau de bord basé sur une approche systémique et de management des risques matérialise immédiatement les effets négatifs et pervers d'une stratégie inadaptée.

Ces explications ne concernent pas les effets d'une décision d'externalisation. Les effets positifs et négatifs d'une telle décision sont plus délicats à interpréter, car il en va de la raison d'exister de l'entreprise. Si l'externalisation est décidée de façon systématisée, ceci peut conduire à abandonner une grande partie des activités, y compris celles qui relèvent du cœur de métier. Cela peut certes faire sens, mais doit alors être très sérieusement piloté, car il y a toujours une incidence sur l'image, les avantages concurrentiels et l'ambition même de l'entreprise.

Exemple

Tableau de bord pour une stratégie d'innovation et de « Time To Market » (TTM ou mise sur le marché juste à temps)

Le tableau de bord que nous proposons se révèle particulièrement intéressant pour une stratégie d'innovation basée sur la mise sur le marché juste à temps.

Sur la couche processus, le « balanced scorecard » permet, de façon native, un suivi des délais et de la qualité des processus. Cette couche matérialise aussi les informations relatives au taux de pénétration du marché où se trouvent les gisements d'innovation.

L'indicateur sur le « benchmarking » permet, quant à lui, de quantifier le niveau d'innovation.

Ces informations sont généralement parfaitement suivies dans le pilotage des projets d'innovation, dans le tableau de bord de pilotage de l'entreprise, qui vise à visualiser le degré de réussite d'une telle stratégie, non seulement sur la couche processus, mais d'en apprécier immédiatement les conséquences sur la couche client – partenaires – parties prenantes et sur la couche financière.

Ceci constitue déjà une avancée significative par rapport aux tableaux de bord que nous avons habituellement pu examiner.

Le pilotage à l'aide d'un tel tableau de bord est idéalement complété par les alertes sur la couche ressources, car une stratégie d'innovation est fortement consommatrice de ressources. Il est par ailleurs possible d'adapter en permanence les ressources au niveau des décisions stratégiques, car le tableau de bord de l'entreprise fait apparaître en temps réel les besoins avant que ceux-ci ne se transforment en conséquence sur les couches processus, clients ou finances, lesquelles donneraient immanquablement des signes de fléchissement en temps différé et provoqueraient des situations de crise.

Chacun peut modéliser sa propre stratégie sur une structure aussi simple qu'un tableau de bord qui comporte moins de vingt indicateurs. En ce qui nous concerne, à l'exception de très rares situations qui ont nécessité l'ajout de quelques indicateurs spécifiques, cette structure de tableau de bord a toujours répondu à l'ensemble de nos besoins.

La richesse d'un tel tableau de bord réside dans l'interdépendance des indicateurs, ce qui permet d'apprécier les causes et les effets. Cette interdépendance entre les indicateurs constitue une réelle source de progrès dans la constitution d'un tableau de bord qui n'est plus simplement constitué d'un patchwork

d'indicateurs indépendants, ou dont l'interdépendance n'est pas modélisée ni toujours modélisable.

Les tableaux de bords classiques que nous avons pu observer concentrent généralement tous les indicateurs sur le processus (capacité de production principalement) et sur le suivi budgétaire en descendant à des niveaux de détail parfois très surprenants.

7.1.3 L'aide à la décision et l'amélioration de la performance

Dans les deux exemples que nous venons de présenter, nous avons pris soin de décliner l'ambition et la stratégie. Les dirigeants sont amenés à considérer chaque jour le bien-fondé de leurs décisions par rapport à leur(s) stratégie(s), ainsi que la façon dont elles s'inscrivent dans l'ambition de leur entreprise.

L'approche que nous proposons, illustrée par ces exemples, améliore le spectre d'informations dont ils disposent. En même temps, elle éclaire ces informations sous l'angle prévisionnel non financier des risques, les relie à leurs objectifs, et se pose en complément des informations déjà mises à leur disposition (résultats, budgets, marchés, produits…). En cela, cette démarche est un véritable outil d'aide à la décision, auxquels les dirigeants vont devoir s'adapter, pour en comprendre les limites et les capacités, avant de s'habituer à l'utiliser.

Nous rappelons les limites d'un tel outil. Il ne constitue pas une modélisation de l'entreprise. En d'autres termes, la complexité du système n'est pas représentée. En revanche, nous pouvons agir sur un ou plusieurs paramètres (l'indicateur et ses constituants) et analyser les effets sur les autres indicateurs.

Cette approche pragmatique est donc un des constituants les plus déterminants de l'amélioration continue.

La prise de décision se fait sur la base de plans d'actions stratégiques et opérationnels. Bien entendu, chaque plan d'action a son propre horizon temporel, mais il contribue à tout moment à la réussite de la stratégie globale de l'entreprise. Le fait d'organiser le pilotage sous forme de plans d'actions, qu'il est possible de gérer en mode projet, améliore le degré de réussite des stratégies.

Les étapes nécessaires à la réussite d'un plan d'action sont résumées ci-après.

Exemples

Définir le plan d'action

Les plans d'actions qui visent l'atteinte d'objectifs stratégiques ou sectoriels sont caractérisés et suivis en identifiant :

– les actions,
– les risques,
– les porteurs,
– les délais,
– les dérives (glissement des délais, écart sur l'atteinte de l'objectif…),
– les décisions d'ajustement,
– …

Mesurer l'atteinte des objectifs

Le pilotage du plan d'action s'appuie sur le tableau de bord et sur la mesure de l'atteinte des objectifs. L'importance du management est fondamentale, tant pour les restitutions que pour les décisions et les ajustements.

Analyser les écarts et identifier les actions curatives, correctives et préventives

L'analyse des écarts permet d'opérer les ajustements. Elle permet aussi d'apprécier la pertinence des objectifs et des moyens mis en œuvre.

Recommencer le cycle en redéfinissant ou en réajustant les stratégies, les objectifs et les plans d'actions

Après avoir fait fonctionner le cycle d'une stratégie une première fois, nous constatons qu'il n'existe aucun cloisonnement entre les quatre regroupements d'indicateurs (financier, client, processus, ressources). Toute tentative d'opacité sur la communication en interne par rapport à la déclinaison de l'ambition conduit invariablement à la non-atteinte des objectifs. Autrement dit, il n'y a pas d'indicateurs confidentiels réservés aux seuls représentants de la direction. Tous les acteurs de la stratégie doivent avoir connaissance de l'ensemble du tableau de bord de pilotage de celle-ci.

Les raisons en sont :

– l'incohérence entre les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels, les objectifs individuels et les moyens mis à disposition,
– le manque d'appropriation des objectifs individuels par les acteurs (au-delà de l'affichage auprès de leur management).

La démarche mise en œuvre illustre aussi que le contrôle interne, basé sur une approche systémique et sur la gestion des risques, est manifestement un élément générateur de valeur. Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut négliger un tel gisement de création de valeur ajoutée, matérielle ou immatérielle (valeur de la marque par exemple).

7.2 Le pilotage par la valeur

Nous avons tous les éléments en main pour mettre en œuvre un pilotage efficace et efficient qui améliore la performance de l'entreprise. Il serait dommage d'en rester là et de se limiter aux modes de pilotage habituels que l'on peut observer dans les entreprises, dont les plus représentatifs sont :

– Le pilotage par les crises : les décisions sont prises après l'apparition d'un sinistre ou d'une crise.
– Le pilotage par les délais : les décisions sont prises pour affecter les ressources nécessaires à la tenue des délais.

Ces deux modes de pilotage sont malheureusement les plus fréquents, et ils sont à l'origine d'une mauvaise maîtrise des coûts. Ceci nous conduit à poser comme hypothèse que ces modes de pilotage doivent évoluer pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Nous proposons d'utiliser le contrôle interne, le management des risques et l'approche systémique pour doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel remarquable : le pilotage par la valeur.

7.2.1 Comment qualifier la valeur ?

Il existe plusieurs approches pour qualifier la valeur. Il n'est pas de notre propos de définir un concept nouveau, ni d'opérer un arbitrage entre les différentes conceptions de la valeur.

Notre ambition est de pouvoir attribuer autre chose que la seule notion financière au concept de valeur. En effet, notre démarche est transposable à toute forme de valeur. De nombreuses entreprises visent des enjeux de valeur, tels que l'humanitaire, le service public, l'éthique, voire tout simplement la qualité de fabrication ou de prestation, si elle est au cœur de leur positionnement d'image.

Pour la démarche que nous proposons, il s'agit simplement d'un changement d'unité de mesure et la méthode s'applique dans tous les cas.

Nous avons défini une approche qui permet de mesurer le risque qui pèse sur l'atteinte d'un objectif, notamment en termes d'impact. Cet impact peut être direct et/ou indirect, mais il est dans tous les cas valorisé. Nous pouvons donc mesurer la valeur des enjeux pour la stratégie de l'entreprise, et fournir une réelle aide à la décision.

7.2.2 Comment créer la valeur ?

Chaque entreprise a son propre modèle économique créateur de valeur. L'objet de cet ouvrage n'est pas de définir ce modèle, mais au contraire de maximiser sa performance. Lorsqu'un entrepreneur définit son modèle économique, il identifie en même temps les marges de sécurité nécessaires à sa viabilité.

Dans une démarche de pilotage par la valeur, nous donnons les moyens à l'entreprise de sécuriser sa création de valeur, par sa capacité à détecter pour mieux anticiper, et donc à décider pour mieux agir et réagir.

La prévention des risques qui pourraient impacter l'atteinte des objectifs représente une création de valeur directe. Les gains directs concernent par exemple :

- Le chiffre d'affaires.
- Les économies réalisées sur les processus.
- L'optimisation des ressources affectées à l'atteinte des objectifs.
- La diminution des pénalités de retard.

Nous avons vu précédemment comment :

- Les axes d'imputation analytiques pouvaient être utilisés pour alimenter les tableaux de bord.
- La segmentation des risques permettait d'affiner l'analyse des résultats.
- La segmentation du marché de l'offre et de la demande permettait de cibler les actions.
- La prise en compte des axes organisationnels ou sectoriels permettait de garantir la consolidation des résultats.

Il convient maintenant de s'appuyer sur ces éléments structurants de l'entreprise, et de croiser les différents axes analytiques, pour interpréter les résultats. Selon

notre expérience, il n'existe rien de pire que de sortir les résultats de leur contexte puisque les chiffres ne sont pas porteurs de sens en eux-mêmes.

L'exemple d'objectif de réduction des coûts décrit au paragraphe 7.1.2 peut facilement être extrapolé à un cas réel pour matérialiser l'opportunité de croiser les différents axes analytiques, en s'appuyant sur les différentes segmentations.

7.2.3 Comment augmenter la valeur immatérielle ?

Il existe un formidable gisement de valeur que toute entreprise devrait exploiter pour améliorer sa performance. Il s'agit de la valeur immatérielle qui intéresse toutes les parties prenantes, notamment les clients et les acteurs de la sphère financière.

Tout le monde connaît la valeur de la propriété intellectuelle qui nécessite des investissements conséquents pour financer les activités de recherche et développement, mais aussi et surtout une politique de protection de l'information parfaitement efficace.

Notre démarche permet d'augmenter la valeur du patrimoine immatériel avec beaucoup moins de moyens, et dans des proportions bien plus significatives. Voyons quelques exemples de gisements de patrimoine immatériel.

Exemples

Goodwill

La confiance que les investisseurs ou les banquiers accordent à une entreprise est déterminante pour financer les apports de capital. Cette confiance conditionne la capacité d'une entreprise à se développer en levant des capitaux, et à conquérir ainsi de nouveaux marchés.

Il ne fait aucun doute qu'une entreprise avec un système de gestion tel que nous l'avons proposé inspire une confiance très forte aux investisseurs en présentant des « business plan » ou des projets qui matérialisent une stratégie claire et déclinée, une maîtrise des risques sans faille, un dispositif de contrôle optimisé, ainsi qu'un pilotage propre à garantir les retours sur investissement escomptés avec les trois horizons temporels que sont :

- le socle du passé,
- l'optimisation en temps réel,
- l'anticipation des dérives.

Pour les entreprises cotées, la confiance des investisseurs se traduit aussi par le développement de la capitalisation boursière, qui est toujours régie par le mécanisme de l'offre et de la demande. Pour toutes les entreprises, tous les autres moyens de lever des capitaux reposent aussi sur cette confiance, laquelle ne peut que se propager aux clients et faire augmenter la demande.

Maîtrise des risques

La maîtrise des risques caractérise la capacité d'une entreprise à prendre son avenir en main. Outre la création directe de valeur matérielle, la communication de cette démarche constitue une création de valeur indirecte, car c'est un moyen éprouvé pour conquérir et garder ses clients, comme pour optimiser les coûts.

La création de valeur immatérielle repose, quant à elle, principalement dans l'augmentation de la confiance de toutes les parties intéressées, des clients et des fournisseurs.

Stratégie

Une stratégie claire, pertinente et qui réussit lorsque les objectifs sont atteints, présente une sécurisation indéniable du chiffre d'affaires, et par conséquent des marges de l'entreprise. Ceci offre des avantages au quotidien dans l'enregistrement des bénéfices, mais trouve aussi tout son intérêt dans la communication d'informations financières rassurantes aux investisseurs et au marché.

Capacité d'anticipation

Qui n'a pas rêvé un jour de pouvoir prédire l'avenir ? Notre démarche apporte une nette amélioration de la marge de sécurité pour l'atteinte des objectifs. Comme nous l'avons vu, elle permet aussi de détecter les opportunités plus facilement et de manière assez systématique.

Cette meilleure visibilité de l'avenir développe la capacité d'anticipation, et sécurise la performance. Par ailleurs, l'identification rapide des opportunités constitue un avantage concurrentiel significatif.

Image

Nous avons évoqué la confiance qu'inspire une telle démarche auprès de l'ensemble des partenaires, clients, fournisseurs et investisseurs.

Cette confiance se traduit également sous forme de valorisation de l'image. Cette valorisation est matérielle au travers de l'augmentation des parts de marché et immatérielle puisque la valeur de l'image, ou de la marque, figure de plus en plus souvent dans les résultats publiés par l'entreprise, ou bien dans des enquêtes de type « où fait-il bon travailler ? »…

Dialogue social

La confiance inspirée par une telle démarche à l'extérieur de l'entreprise est aussi valable à l'intérieur. Pour les salariés, il serait difficile de remettre en question des stratégies dont la pertinence peut être mesurée à tout moment. De plus, le personnel se plaint fréquemment des objectifs assignés, qui sont en général vécus comme subis et peu réalistes.

Cette situation découle de deux constats :

– Premièrement, la communication sur les enjeux est souvent perfectible et l'appropriation de l'objectif par le porteur se fait mal.
– Deuxièmement, le porteur de l'objectif ne dispose pas toujours des moyens pour atteindre l'objectif.

La démarche globale proposée ici devrait grandement faciliter la réponse à ces deux problèmes. Le rattachement des objectifs individuels au tableau de bord fait disparaître ce motif d'insatisfaction.

Intelligence économique

Dans notre démarche, nous avons tissé un réseau structurant basé sur l'interconnexion des référentiels essentiels de l'entreprise.

De cette interconnexion, il devient possible de capter toute information, mais surtout de la restituer de manière pertinente au travers des modèles de segmentation et de hiérarchisation que nous avons développés.

C'est une pierre angulaire de tout système d'intelligence économique sur laquelle nous allons revenir ci-dessous.

Par conséquent, le pilotage par la valeur ne se réduit plus à la seule vérification que les objectifs de chiffre d'affaires et de marge sont atteints, même si ces objectifs resteront toujours fondamentaux pour la gestion de l'entreprise.

Le pilotage par la valeur permet d'exploiter, de manière systématique et factuelle, les gisements de valeur qui existent dans toute entreprise, mais qui restent difficiles à détecter d'abord, et à matérialiser ensuite, dans les modes de gestion et de pilotage traditionnels.

7.2.4 Intelligence économique

Il est communément admis que l'intelligence économique s'appuie sur les éléments suivants :

– La veille pour acquérir l'information stratégique et pertinente.

– La protection du patrimoine informationnel pour ne pas laisser connaître ses secrets.
– L'aide à la décision (analyse, outils d'aide à la décision).
– L'influence, par la propagation d'informations ou de normes de comportement et d'interprétation qui favorisent la stratégie.

• Veille

Le management des risques est par lui-même un processus de veille. Son prolongement dans le contrôle interne permet la mise en cohérence des stratégies, des objectifs et des risques, et conduit à un alignement des différentes segmentations de l'entreprise. Ceci est particulièrement bénéfique pour la gestion de l'information. Le rapprochement de toute information interne et externe avec les risques facilite l'analyse et garantit la cohérence globale avec les objectifs et les stratégies.

• Protection de l'information

Il s'agit ici d'une composante déterminante de l'environnement de contrôle qui se traduit dans le contrôle opérationnel, par exemple, au travers de la gestion des droits d'accès au système d'information. Le contrôle interne permet de mettre en œuvre les dispositions qui assurent un niveau de sécurité de l'information conforme aux objectifs de l'entreprise. Ce niveau de protection de l'information peut s'apprécier à l'aune du catalogue du patrimoine informationnel et du niveau de protection attendu en termes d'intégrité, de disponibilité et de confidentialité de l'information.

• Aide à la décision

Le management des risques fournit en permanence le niveau d'exposition aux risques de chacun des objectifs. À elle seule, cette information limite de manière significative l'incertitude liée à la prise de décision. Le contrôle interne, en assurant la couverture des risques, élargit le champ des opportunités de l'entreprise. En outre, le lien entre les stratégies, les objectifs et les risques, matérialisé au travers d'un tableau de bord structuré et cohérent, facilite les décisions de revue à la baisse d'objectifs trop ambitieux ou d'ajustement des stratégies inadaptées.

• Influence

Les dispositions mises en œuvre par le contrôle interne concernent la gouvernance, le pilotage, l'environnement de contrôle et la communication. Elles répondent complètement à cette dimension de l'intelligence économique, l'influence, qui se révèle généralement particulièrement délicate à mettre en œuvre

Un pilotage par les risques basé sur un contrôle interne efficace et efficient fournit naturellement à l'entreprise un dispositif d'intelligence économique.

Partie III
Démarches de mise en œuvre

8

Définition de la méthode

8.1 Approche méthodologique globale

Mettons à profit les principes simples du contrôle interne et du management des risques afin d'élaborer une méthode de définition des tableaux de bord qui sera, en outre, conforme aux exigences de la transposition dans le droit français de la 8e directive européenne. Une telle méthode se doit d'être applicable dans toutes les situations courantes en entreprise, ce que nous illustrerons par trois exemples dans les chapitres suivants.

Ces tableaux de bord sont, bien entendu, à considérer comme les instruments de pilotage du système de management basé sur le contrôle interne décrit dans les deux premières parties.

En s'inscrivant dans une approche systémique et en mettant en place un système de management basé sur le pilotage par les risques (ou par la valeur), il est aisé de déduire la méthode d'élaboration des tableaux de bord.

Celle-ci se déroule par une analyse basée sur l'enchaînement suivant :

– Stratégie.

– Objectif.

- Flux (segmentation/axes du *reporting* de gestion).
- Croisement des axes d'analyse (flux/risques/processus).
- Positionnement des indicateurs.
- Test de fonctionnement.
- Vérification des stratégies inadaptées.

8.2 Méthodologie détaillée par étapes

Dans ce chapitre de présentation de la méthode, nous irons jusqu'au positionnement des indicateurs. En revanche, dans les exemples de mise en œuvre nous dérouleront l'ensemble de la méthode jusqu'à la vérification des stratégies inadaptées, en contextualisant par des illustrations pratiques.

8.2.1 Stratégie

Nous prenons systématiquement les ambitions et les stratégies qui y sont liées comme point de départ.

La stratégie est le (ou les) moyen(s) choisi(s) pour réaliser l'ambition au niveau de pilotage où l'on se trouve. Elle est le fil conducteur pour tous les acteurs de l'entreprise qui, en cas de doute, s'y réfèrent systématiquement pour s'assurer que leurs actions sont bien en phase avec elle. Bien souvent, les perturbations et les difficultés quotidiennes prennent une importance telle, que les forces vives de l'entreprise sont plus attentives à régler au plus vite tous les problèmes rencontrés quand bien même ces solutions ne contribuent plus toujours à la mise en œuvre de la stratégie. En d'autres termes, lorsque l'on est pris dans le feu de l'action, on peut très rapidement oublier la stratégie à mettre en œuvre, car la priorité immédiate a naturellement tendance à l'occulter.

Chacun doit pouvoir comprendre sa contribution à la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Il arrive qu'une stratégie de conquête de marché, par exemple, ne donne pas beaucoup de sens aux activités de production. Par conséquent, il est indispensable de décliner la stratégie globale en autant de stratégies qu'il y a de secteurs d'activité de l'entreprise. On parle généralement de stratégies sectorielles.

Une telle déclinaison en deux niveaux se révèle généralement suffisante et satisfaisante. Il ne nous semble pas impératif d'affiner celle-ci au niveau opérationnel, puisque la stratégie définit les moyens choisis pour atteindre son but alors que l'opérationnel décrit la manière dont ces moyens sont mis en œuvre.

8.2.2 Objectifs

Nous identifions les objectifs pertinents qui caractérisent la réussite (ou l'échec) de la stratégie concernée.

Ces objectifs sont déclinés selon les principaux axes de la segmentation de l'entreprise, et bien entendu selon les axes du *reporting* de gestion.

Le mot objectif recouvre des significations multiples selon le contexte dans lequel il est utilisé. À ce stade de la méthode de mise en œuvre d'un tableau de bord, l'objectif est le critère qui permettra d'apprécier le degré de réussite ou d'échec de la stratégie. Dans la suite de cette méthode, nous verrons comment y associer les mesures et les lois de composition afin de le quantifier. Dans une troisième étape, le management devra définir et positionner le curseur qui permet de savoir si les chiffres mesurés correspondent à une réussite ou à un échec. C'est ce seuil qui correspond généralement au sens du mot objectif chiffré.

Une fois de plus, un objectif n'est pas qu'un chiffre, c'est aussi le critère qui permet de le spécifier, la communication qui permet de l'accepter, les moyens qui permettent de le réaliser et l'horizon temporel qui permet de l'atteindre.

8.2.3 Flux

À partir de la segmentation des activités de l'entreprise et des axes du *reporting* de gestion, nous sommes en mesure d'identifier les flux significatifs à analyser. Ces flux peuvent être de natures distinctes. Même si les flux financiers sont généralement facilement identifiables, mentionnons néanmoins d'ores et déjà l'existence de flux matériels, tels que des matières ou des produits, et des flux immatériels, tels que des services ou des informations.

Ces flux sont caractérisés par l'existence de faits générateurs, qui activent les processus de l'entreprise afin de transformer des produits d'entrée en produits de sortie, avant de donner lieu à des enregistrements en comptabilité.

Quelques exemples d'éléments à prendre en compte pour identifier et caractériser les flux sont donnés ci-dessous :

- Facteurs d'influence internes et externes.
- Produits ou services concernés.
- Pays et législation.
- Système d'information.
- Organisation et ressources humaines.
- Processus, procédures et méthodes.
- Axes du *reporting* de gestion.
- Segments des marchés de l'offre, de la demande, du système d'intelligence économique.
- Enjeux financiers.

Nous aurons souvent besoin de la notion de flux pour la suite de l'analyse. Compte tenu du sens que nous attribuons à ce terme, nous pouvons en déduire que les flux :

- Répondent à la classification du *reporting* de gestion.
- Sont parfaitement cohérents avec la segmentation des activités de l'entreprise (notamment, celle qui est reprise en comptabilité analytique).
- Traversent au moins un processus (opérationnel ou transverse).
- Peuvent traverser plusieurs processus séquentiels tels que : achats, production, vente, comptabilité, trésorerie, clôture comptable, fiscalité…
- Peuvent se scinder dans deux ou plusieurs processus en parallèle.

Cette notion de flux est donc particulièrement importante, puisque c'est par son biais que nous sommes en mesure d'assurer la cohérence globale du système de pilotage avec toutes les composantes et tous les référentiels de l'entreprise.

8.2.4 Croisement des axes d'analyse (flux/risques/processus)

Arrivés à ce stade de l'analyse, il convient de procéder au croisement de tous les axes d'analyse que nous avons déjà évoqués, activité qui se révèle particulièrement complexe et sensible. En effet, ces axes concernent autant les axes du *reporting* de

gestion que les segments de l'offre ou de la demande. De plus, il est nécessaire de prendre, aussi, en compte les risques tant internes qu'externes qui peuvent affecter l'atteinte des objectifs. Les processus de l'entreprise portent ces flux et sont le lieu où les risques trouvent généralement leur déclencheur.

Pour réaliser cette étape, nous nous appuierons sur une matrice d'analyse flux/risques/processus, telle que représentée en figure 8.1.

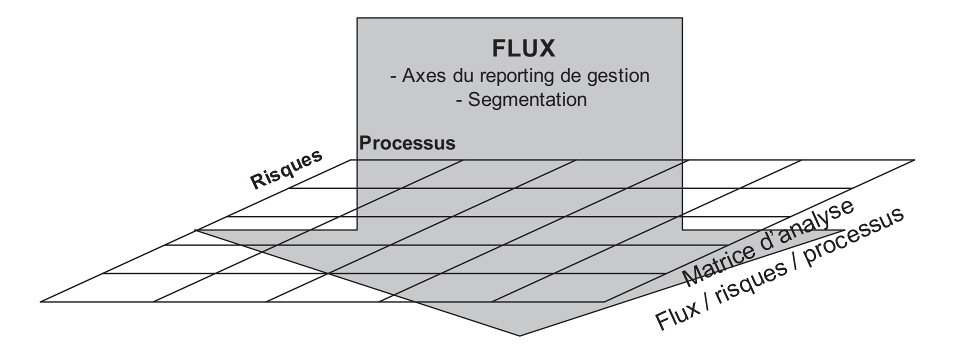


Figure 8.1 Modélisation de la matrice d'analyse flux/risques/processus

Nous disposons dès lors de tous les éléments qui seront nécessaires au positionnement et à la caractérisation des indicateurs selon la méthode que nous avons décrite au chapitre 6.

En nous référant à l'application de cette méthode à la matrice d'analyse flux/risques/processus, nous obtenons le modèle d'élaboration du tableau de bord représenté en figure 8.2.

Chaque indicateur est identifié, selon une analyse et une méthode préconisées par le contrôle interne qui peuvent se décliner de la manière suivante :

– Quels sont les risques qui menacent l'atteinte de chaque objectif ?
– Quels flux sont concernés par l'objectif ?
– Quels processus portent ces flux ?
– Quels moyens sont mis en œuvre pour limiter les risques qui menacent les objectifs ?
– Quelles mesures sont effectuées sur les contrôles mis en place pour limiter les risques ci-dessus ?

En supposant que le système de management de l'entreprise, et notamment le contrôle interne mis en place, est efficace, nous sommes assurés que nous

disposerons des mesures pertinentes pour alimenter les indicateurs. Cette assurance se base sur le fait que les contrôles mis en place sont à la source des points de mesure et permettent de couvrir les risques qui pèsent sur les objectifs. Ces derniers matérialisent la réussite ou l'échec de la stratégie.

En se basant sur le modèle d'élaboration d'un tableau de bord représenté en figure 8.2, nous sommes en mesure de définir le tableau de bord.

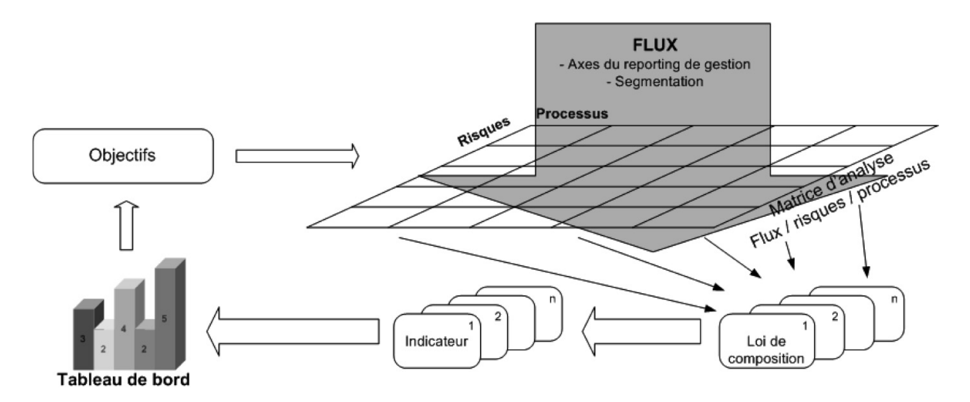


Figure 8.2 Modèle d'élaboration d'un tableau de bord

Pour ce faire, il convient d'appliquer la méthodologie préconisée au chapitre 6, en définissant le critère et l'information choisie pour chaque indicateur. Ceci est indispensable pour qualifier la loi de composition nécessaire à la mesure de l'indicateur. Nous sommes dans une approche systémique et le fait de s'appuyer sur une matrice d'analyse flux/risques/processus permet d'identifier l'ensemble des indicateurs nécessaires au tableau de bord sur la base d'un « balanced scorecard », par exemple.

Nous sommes assurés qu'il n'y aura plus de prééminence des indicateurs financiers, puisque les risques nous imposeront de nous préoccuper tout autant des clients que de l'environnement économique, et que les processus nous imposeront, eux, de prendre en compte les indicateurs de production et de ressources.

Enfin, la figure 8.2 matérialise aussi la déclinaison des objectifs dans l'entreprise ainsi que le *reporting* au travers d'un tableau de bord cohérent avec les objectifs.

Bien entendu, au cours de cette analyse de croisement des axes, nous aurons identifié plus d'indicateurs que nous n'en retiendrons finalement au tableau de bord. Ces indicateurs, non retenus pour le *reporting*, pourront généralement se révéler pertinents pour le pilotage local.

8.2.5 Positionnement des indicateurs

Afin de positionner les tableaux de bord dans le système de gestion de l'analyse systémique, nous allons maintenant rapprocher les tableaux de bord et les objectifs des niveaux de pilotage auxquels ils se rapportent. Nous avions retenu trois niveaux de pilotage avec trois horizons temporels différents. Nous les mettons maintenant en perspective avec les tableaux de bord dans la figure 8.3.

Dans la colonne de gauche, nous retrouvons les trois niveaux de pilotages, au milieu, la déclinaison des stratégies et des objectifs pour chaque niveau de pilotage, et enfin à droite l'outil d'analyse qui permet :

– De décliner les objectifs, jusqu'au niveau le plus fin de l'organisation.
– De définir le tableau de bord.
– d'assurer le *reporting* nécessaire au pilotage, et notamment à la correction des dérives qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs par l'entreprise.

Cette approche conduit à s'interroger sur le nombre de tableaux de bord à construire.

Nous avons vu que dans une situation de segment unique, avec une seule ligne de produit et un seul marché de clientèle, il est nécessaire de construire trois tableaux de bord. Ceci correspond à la réalité déjà constatée dans quasiment toutes les entreprises qui disposent :

– D'un tableau de bord destiné au *reporting* de gestion.
– D'un tableau de bord de pilotage.
– D'un tableau de bord de suivi d'activité.

Notre propos consiste donc simplement à préconiser une méthode nouvelle et différente d'élaboration de ces trois tableaux de bord, dont aucune entreprise ne met plus, aujourd'hui, en doute le bien fondé.

Lorsque les stratégies sectorielles se multiplient et que les processus prolifèrent, il est fort probable qu'apparaisse une forte dispersion des tableaux de bord qui sont, rappelons-le, des instruments de mesure coûteux.

La méthode préconisée est basée sur une analyse de l'entreprise par flux significatifs et dès lors, il est aisé d'identifier les stratégies sectorielles pertinentes, ainsi que les processus concernés.

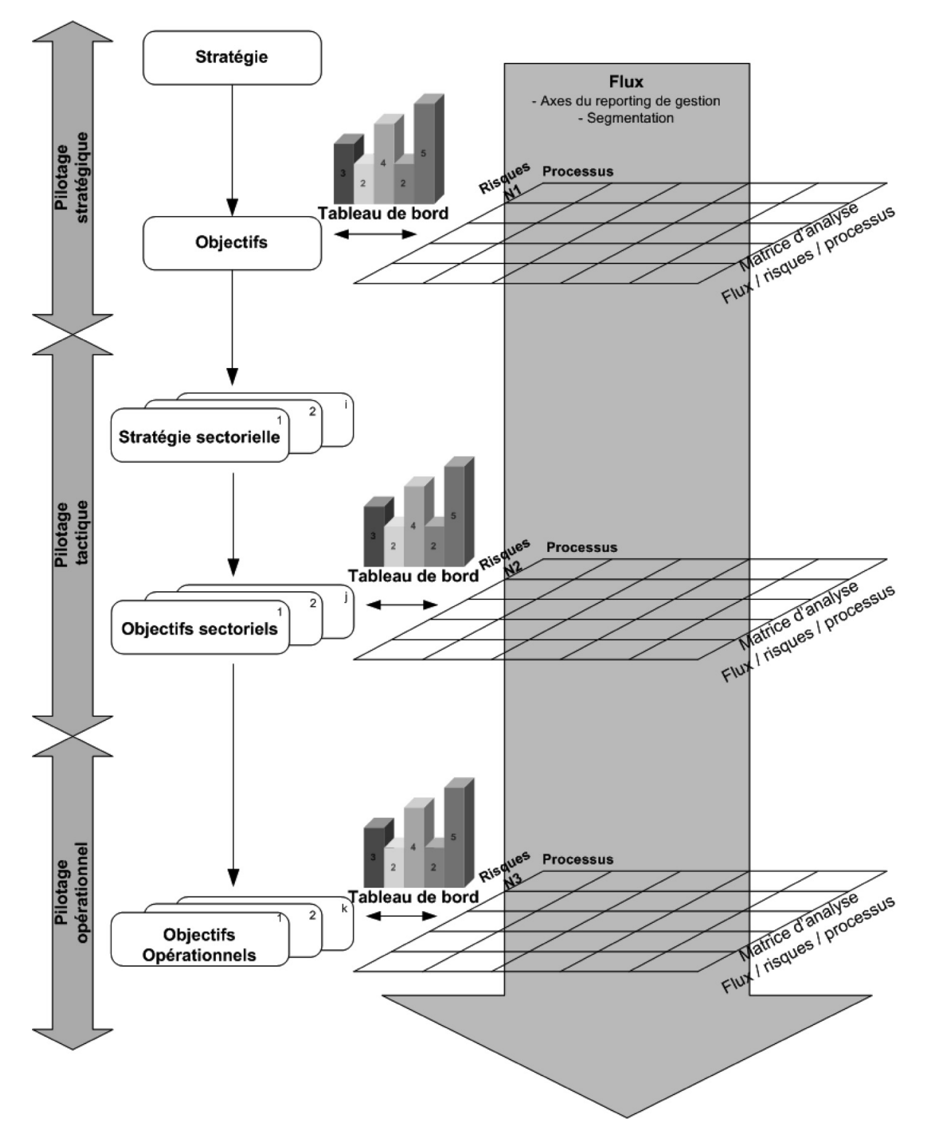


Figure 8.3 Modèle de pilotage et de *reporting* d'une entreprise

Pour mémoire, nous noterons que tous les éléments de cette modélisation de pilotage sont structurés et cohérents, notamment :

– La stratégie d'entreprise est déclinée en objectifs qui s'appliquent aux stratégies sectorielles.

– De la même manière, les stratégies sectorielles sont déclinées en objectifs sectoriels, eux-mêmes déclinés en objectifs opérationnels.

- L’analyse des risques a permis d’affecter les risques pertinents pour chaque niveau de pilotage à l’aide d’une arborescence en trois niveaux.
- Les flux sont cohérents avec la stratégie de l’entreprise qui, comme le préconise l’analyse systémique, a préalablement défini son segment de marché et a affiné cette segmentation (laquelle peut concerner, par exemple, les lignes de produits, le marché ou la technologie).
- Les flux observés sont matériels et immatériels, ce qui permet de garantir un lien formel avec tous les processus de l’entreprise.
- Les processus analysés sont transverses à l’entreprise et les trois niveaux de pilotage s’y appliquent.

Toute entreprise dotée d’un système de management comme celui-ci, et possédant un instrument de mesure, tel que préconisé dans les lignes qui précèdent, peut légitimement penser qu’elle dispose de la capacité à réagir et à s’adapter en permanence à son environnement.

8.2.6 Bouclage méthodologique

Cependant, Il subsiste un dernier écueil qui peut empêcher le système de gestion que nous venons de décrire de fonctionner correctement. En effet, pour des raisons multiples, qui peuvent être fortuites ou motivées par la prééminence de l’intérêt individuel sur l’intérêt général, il se peut que l’entreprise fixe des stratégies inadaptées. Le modèle que nous avons défini décline la stratégie, et n’est pas intrinsèquement construit pour détecter les stratégies inadaptées. C’est ici qu’intervient l’analyse des risques qui imposera de définir des indicateurs prenant en compte des paramètres plus larges que la seule stratégie de l’entreprise, et notamment les risques externes. D’un autre côté, la structure du tableau de bord basé, par exemple, sur un « balanced scorecard », modélise le fonctionnement global de l’entreprise et l’expérience a systématiquement démontré que, même si les indicateurs qui reflètent la réussite de la stratégie sont au vert, les autres indicateurs déclenchent, alors, immanquablement les signaux d’alerte bien avant que la situation de l’entreprise ne se soit dégradée d’une quelconque façon.

Dans les exemples des trois chapitres suivants, cette phase de bouclage sera décrite au travers des deux dernières étapes de la mise en œuvre. Le test de fonctionnement et la vérification des stratégies inadaptées referment parfaitement l’enchaînement évoqué dans la présentation de cette méthode de mise en œuvre, créant ainsi une boucle vertueuse de création de valeur.

9

Pilotage d'une stratégie d'entreprise

Pour illustrer, par un exemple, la définition d'un tableau de bord de pilotage stratégique d'entreprise, nous proposons d'examiner une stratégie de croissance sur un marché. Ce dernier correspond à une stratégie souvent rencontrée en entreprise, qui est susceptible d'intéresser le plus grand nombre. Il est également approprié, à l'inverse, à une stratégie de décroissance en situation de crise ou d'évolution du marché.

D'autres illustrations, telles que l'optimisation fiscale, l'investissement, la délocalisation, l'entrée sur un marché…, peuvent également être extrapolées assez aisément de l'exemple choisi.

La stratégie d'entreprise vise un résultat généralement unique (la croissance des parts de marché, dans notre exemple) avec un horizon temporel dont l'ordre de grandeur se rapproche d'une base annuelle (de 6 mois à plusieurs années).

Pour conserver, à cet exemple, la clarté et la concision indispensables à la compréhension de la méthode, nous nous en tiendrons à l'analyse d'un seul segment et d'un seul processus de production.

9.1 Méthodologie détaillée par étapes

- **Stratégie**

La stratégie retenue, ici, vise à augmenter les parts de marché sur un segment des produits réalisés par l'entreprise.

L'analyse des risques, ou plus précisément l'analyse des risques qui se sont déclenchés, a permis d'identifier une insatisfaction client sur cette gamme de produits ainsi qu'une image perfectible de l'entreprise. En outre, le marché sort de sa phase de croissance et tend vers la maturité.

À partir de ces informations, il est décidé que la stratégie de croissance s'appuie essentiellement sur un meilleur positionnement en termes de prix et une amélioration de l'image des produits de la marque.

Ces deux principaux axes de croissance s'appuient sur un renforcement de la présence commerciale chez les clients.

Nous pouvons déjà constater que la direction a défini son ambition, et a immédiatement qualifié les principales pistes d'action et de moyens pour mener à bien sa stratégie.

Pour l'heure, il est trop tôt pour statuer sur la criticité de l'un ou de plusieurs des moyens à mettre en œuvre. Nous constatons que d'autres pistes n'ont pas été mentionnées, à ce niveau de stratégie, telles que la réduction du coût des achats ou une campagne de communication adaptée.

Par souci de simplicité, dans cet exemple nous n'analyserons pas le scénario d'externalisation d'une ou de plusieurs activités.

- **Objectif**

À ce stade de l'analyse nous pouvons facilement identifier le critère permettant d'apprécier la réussite ou l'échec de la stratégie. Il s'agit des parts de marché.

Ce critère s'applique au segment de produits et de clients concernés par la stratégie.

Pour l'instant, il est encore prématuré de quantifier cet objectif. En effet, l'analyse des moyens à engager, ainsi que des ressources mises à disposition peut limiter les ambitions. Restons, ici, sur des hypothèses d'objectifs, telles qu'une croissance faible, moyenne ou forte.

La connaissance de notre marché et des risques qui lui sont propres nous permet d'escompter :

– Une croissance moyenne en améliorant l'image sur une échéance à 24 ou 36 mois.
– Une croissance moyenne en améliorant le positionnement des prix sur une échéance à 6 mois.

Les deux pistes sont complémentaires, chacune pour son horizon temporel, et les effets ne sont pas additifs. Finalement, nous retenons l'objectif de viser une croissance moyenne sur le marché.

- **Flux**

Les hypothèses de départ nous permettent de caractériser le flux concerné, sur la base de la segmentation des activités de l'entreprise, et des axes du *reporting* de gestion.

Exemples

Facteurs d'influence externes :

Nous avons déjà mentionné le cycle de vie du produit, qui entre en phase de maturité, ainsi que le faible niveau de satisfaction des clients.

Renforcement de la concurrence.

Facteurs d'influence internes :

Stabilité du processus de production.

Problèmes récurrents avec les fournisseurs.

Présence commerciale.

Approche commerciale et marketing.

Produits ou services concernés :

Segment de produit faisant l'objet de la stratégie.

Ce segment représente 85 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Pays et législation :

France

Système d'information :

SI commercial et comptable.

Organisation et ressources humaines :

Chaîne de production dédiée.

Absence de sous-traitance.

Processus, procédures et méthodes :

Processus achats, production, marketing/vente, logistique, comptabilité, trésorerie, clôture comptable…

ISO 9001.

Axes du reporting de gestion :

Coûts d'achats des produits (et services).

Chiffre d'affaires.

Pourcentage du CA.

Taux de marge.

Segments des marchés de l'offre, de la demande, du système d'intelligence économique :

Voir segmentation interne de l'entreprise.

• Croisement des axes d'analyse (flux/risques/processus)

Dans le paragraphe précédent, la caractérisation du flux intègre déjà les axes des risques au travers des facteurs d'influence internes et externes, ainsi que les processus concernés.

Maintenant, il convient de s'appuyer sur la matrice d'analyse flux/risques/processus telle que définie au paragraphe 8.2.4 pour identifier les contrôles et les points de mesure existant sur les processus.

Dans notre exemple, l'existence préalable d'un système de management ISO 9001 est particulièrement intéressante, puisque nous disposons d'indicateurs ainsi que d'une revue de pilotage pour les processus concernés.

Toutefois, il est nécessaire de vérifier que les risques identifiés sont correctement couverts par les contrôles adaptés. Les deux premières parties de cet ouvrage avaient pour vocation d'expliquer la démarche à suivre pour ce faire.

Compte tenu du fait qu'il s'agit d'un exemple descriptif, nous ne disposons pas d'informations précises sur les mesures réelles effectuées sur les processus. Le nombre d'informations nécessaires pour contextualiser un exemple est particulièrement important, et il serait nécessaire de lister des hypothèses d'étude sur plusieurs pages, ce qui se révélerait d'un intérêt limité à la lecture et ne contribuerait que faiblement à la compréhension. Retenons, toutefois, que ce croisement des axes d'analyse au travers de la matrice flux/risques/processus est au cœur de la méthodologie, en établissant le lien formel et la corrélation entre toutes les informations manipulées. À ce stade de la démarche, il convient donc d'identifier :

- les contrôles mis en place sur les processus,
- les risques couverts par ces contrôles,
- les mesures associées à ces contrôles.

Par conséquent, nous disposons d'une cartographie complète qui permet d'associer :

- Les flux.
- Les risques.
- Les processus.
- Les contrôles.
- Les mesures.

9.2 Élaboration du BSC pour cette stratégie

Si nous procédons par analogie avec les projets, cette étape de la méthode de définition des tableaux de bord correspond à la phase « Build ».

• Positionnement des indicateurs (sur les processus)

La cartographie élaborée au paragraphe précédent fournit une vision exhaustive des mesures effectuées sur les processus.

Afin de déduire les indicateurs de cette vision, nous appliquons la méthode du chapitre 6 en prenant la stratégie comme point de départ pour caractériser les critères qui permettent d'en apprécier la réussite ou l'échec.

Nous avons vu au paragraphe 9.1 que les critères sont aussi définis au travers des actions mises en œuvre par la stratégie, ainsi :

– La croissance des parts de marché est le critère global.
– Le positionnement des prix est un critère connexe.
– Il en va de même pour la perception de l'image du produit et de la marque.

Cette identification des critères de réussite des plans d'action est nécessaire pour :

– Caractériser les indicateurs et les lois de composition.
– Positionner les indicateurs au-delà du seul domaine financier, en prenant aussi en compte les couches clients/partenaires, processus et ressources.

Il existe un risque d'erreur d'analyse, du fait d'une mauvaise appréciation de la granularité des critères. La meilleure façon de ne pas rentrer dans un niveau de détail trop fin consiste à vérifier, en permanence, que la stratégie et le plan d'action considéré pour identifier le critère ont du sens au niveau de pilotage considéré.

Une fois le critère identifié, la définition de la loi de composition de l'indicateur nécessite, certes, un niveau d'expertise avéré, mais la marge d'erreur de définition de l'indicateur devient minime.

- **Caractérisation du tableau de bord**

En procédant par rapprochement des flux, des risques et de processus, et sur la base des indicateurs identifiés précédemment, voyons les indicateurs d'un tableau de bord de type « balanced scorecard ».

Nous noterons que les indicateurs ont été identifiés sur la base des risques, ce qui est le but de la démarche. Maintenant, il convient de les organiser dans un ensemble cohérent nommé tableau de bord.

Nous constatons que cette façon de procéder n'impose pas l'utilisation d'un type particulier de tableau de bord. Nous illustrons par le « balanced scorecard », car c'est un modèle éprouvé strictement compatible et conforme aux exigences tant de l'ISO 9001 que du COSO.

Le positionnement des indicateurs, dans la trame du tableau de bord, permet en outre de vérifier la pertinence des indicateurs retenus, car il est probable qu'il faudra :

– Choisir un indicateur parmi plusieurs, lorsque le niveau d'analyse de l'étape précédente aura été trop fin.

– Identifier les indicateurs manquants pour certaines catégories, ou au moins s'assurer qu'ils sont bien sans objet pour la stratégie en question.
– S'assurer que des indicateurs identifiés à l'étape précédente ne sont pas simplement la combinaison de deux ou de plusieurs indicateurs retenus.

Ce dernier cas est extrêmement courant et on voit fleurir des ratios qui ne sont, somme toute, qu'une information en double. Si ces ratios doivent être affichés, il est préférable de les dissocier de la structure principale du tableau de bord sous forme d'annexe ou de compléments d'information.

Les explications qui suivent sont une réflexion sur le choix des indicateurs à retenir pour le tableau de bord, sachant que ceux-ci ont été identifiés lors du croisement des axes d'analyse à l'aide de la matrice flux/risques/processus.

Il nous semble très hasardeux de considérer les explications qui suivent comme les critères de définition des indicateurs, quand bien même cette méthode est universellement mise en œuvre, y compris par les cabinets de conseil.

• Couche finances

Chiffre d'affaires/Gains

Compte tenu de la stratégie mise en œuvre, le critère d'appréciation de la réussite étant une augmentation des parts de marché, l'impact sur le chiffre d'affaires et les gains devrait normalement se traduire par un indicateur de variation du chiffre d'affaires pour refléter l'augmentation des parts de marché.

Coûts/Charges

La stratégie mise en œuvre aura consommé des ressources et il semblerait normal d'en assurer le suivi. Les mesures à consolider concernent donc les coûts récurrents des processus de production auxquels il convient d'additionner les actions mises en œuvre pour les besoins de cette stratégie, telles que la campagne de communication, l'optimisation du processus…

• Couche clients/partenaires

Nombre et valeur des clients supplémentaires

Cette grandeur, mesurée en valeur, caractérise directement la réussite de la stratégie. Il convient de définir s'il est préférable d'en assurer le suivi en montants financiers ou en parts de marché.

La mesure en nombre de clients supplémentaires traduit le renforcement de la présence commerciale.

Notons, ici, que pour une meilleure lisibilité du tableau de bord, il convient de considérer ceci comme un indicateur unique fournissant deux informations très fortement corrélées. L'une des deux informations sera choisie pour assurer le suivi de l'indicateur, la seconde sera à positionner dans les informations de contexte. Il est naturel de vouloir détailler l'information sous-jacente à cet indicateur, notamment avec des ventilations géographiques ou des ratios en tous genres. Des informations complémentaires trouveront naturellement leur place sur la couche processus. Toutefois, la sagesse nous recommande de regrouper ces informations dans une annexe pour ne pas occulter les autres informations importantes avec un niveau de détail sans rapport avec le niveau d'analyse pour cette stratégie.

Nombre et valeur des portefeuilles repris en gestion

Cet indicateur peut se révéler utile, par exemple, si l'entreprise est amenée à produire le même produit ou service sous une marque différente ou si la force de vente intervient pour le compte d'un autre fabricant. Ces deux exemples ne sont pas limitatifs, et cet indicateur est souvent une source d'information précieuse, même si la stratégie décrite ici ne justifie pas de l'alimenter.

Taux de satisfaction des clients

L'exemple se situe dans un contexte ISO 9001 et cet indicateur existe obligatoirement. Bien entendu, il faudra veiller à extraire l'information de satisfaction client pour le segment qui fait l'objet de la stratégie.

Notons que tous les indicateurs mentionnés jusqu'ici sont des éléments de constat. Ceci est particulièrement perceptible puisque nous n'avons pas été amenés à étudier les éléments potentiels qui pourraient perturber l'atteinte des objectifs. Ceci est tout à fait normal puisque les risques se matérialisent dans les processus et au niveau des ressources où se situent les leviers d'actions.

Nous voyons que nous ne pourrons pas nous limiter aux seules informations de productivité généralement suivies dans les tableaux de bord classiques.

• Couche processus

Volume de produits et services

Il s'agit, ici, de la volumétrie des produits en nombre ou en valeur. Cet indicateur ne doit pas être confondu avec la capacité de production. Dans tous les cas, il faut mettre un signal d'alerte lorsque la capacité de production du processus est dépassée, à plus forte raison dans une situation de croissance des parts de marché.

Volume de produits et services

Il s'agit, ici, de la volumétrie des produits en nombre ou en valeur. Cet indicateur ne doit pas être confondu avec la capacité de production. Dans tous les cas, il faut mettre un signal d'alerte lorsque la capacité de production du processus est dépassée, à plus forte raison dans une situation de croissance des parts de marché. En ce qui concerne l'exemple décrit ici, nous souhaitons mesurer le nombre et ou la valeur des produits vendus plutôt que des produits réalisés. Cet indicateur peut porter deux informations : la volumétrie et la valeur. Il convient de reporter une des deux informations dans les données de contexte.

Cet indicateur est porteur d'un risque qui peut empêcher l'atteinte de l'objectif en cas de rupture de production. Ceci permet de décliner l'objectif lié à la stratégie globale au niveau des stratégies sectorielles pour les activités de production, d'achat et de vente. Ceci se traduit par la mise en place de contrôles opérationnels sur ces processus.

En procédant de la sorte, l'entreprise vient de se doter des moyens d'action pour réagir instantanément lors de la transformation d'un risque en sinistre pour agir sur les causes de non-atteinte des objectifs sans avoir à attendre la production du prochain tableau de bord mensuel.

Pourcentage de clients touchés

Cette information caractérise autant la présence sur le marché que le potentiel de progression. Cet indicateur intéresse particulièrement les réseaux commerciaux et la cellule marketing. Il permet de suivre aussi le risque lié à la concurrence. Une quelconque dérive sur cet indicateur justifie de l'activation d'un levier pour corriger la trajectoire, faute de quoi la stratégie est mise en péril.

Pourcentage des apports des réseaux commerciaux

Pour la stratégie de cet exemple, et selon le contexte et le type de marché, cet indicateur peut revêtir différentes formes.

Benchmarking

Cet indicateur est certainement une des clés de la réussite. En effet, il est indispensable de s'étalonner en permanence par rapport à la concurrence. Pour la stratégie d'amélioration de la perception par le client, il est nécessaire de justifier d'une qualité égale, voire supérieure, notamment pour un marché en phase de maturité.

La forme est à la convenance de chaque entreprise, mais les informations d'étalonnage, par rapport au meilleur et par rapport à la moyenne des concurrents, sont à envisager.

Cet indicateur permet d'activer des leviers sur l'ensemble des processus concernés tant pour éviter une sur-qualité que pour optimiser la qualité des produits livrés aux clients selon le triptyque coûts/conformité/délais.

Délais constatés

Rares sont les processus qui ne maîtrisent pas cet indicateur, encore faut-il qu'il se rapporte aux produits et aux services qui font l'objet de la stratégie. Nous ne saurions trop rappeler que les outils statistiques sont à utiliser pour en assurer le suivi.

Ici encore, il est possible d'agir sur l'apparition des risques dans les processus tant au niveau de livraisons des fournisseurs, que des retards de production, de livraison des clients ou de facturation/recouvrement.

Défauts constatés

Nous sommes habitués à interpréter les défauts selon les axes coûts/conformité/délais. Ceci s'applique à l'ensemble des activités des processus concernés par le flux autant pour un défaut fournisseur que pour un retard de facturation. Au niveau de la stratégie de cet exemple, tous les risques qui peuvent en compromettre la réussite devraient être consolidés dans cet indicateur selon une forme qui pourrait être un radar ou un histogramme pour les trois axes principaux. Il convient de pondérer les défauts constatés selon leur impact sur la stratégie. Toute entreprise industrielle ou de service est généralement bien outillée pour assurer un tel suivi, surtout dans une démarche de type ISO 9001.

Nombre et délais de réponse

Au niveau du processus, cet indicateur conditionne directement la satisfaction du client, ainsi que la perception de l'image de l'entreprise et des produits. De nombreux indicateurs peuvent être envisagés, qui vont du temps moyen de réponse pour l'indicateur le plus basique à la mesure de la satisfaction du client pour chaque réponse apportée, en passant par tous les suivis de volumétrie ou de taux de renouvellement de réclamation.

Cet indicateur est à relier directement à l'action de communication auprès des clients.

• Couche ressources

Les indicateurs de la couche ressource ne sont pas spécifiques et peuvent souvent être déclinés ou consolidés aux différents niveaux de pilotage. Une précaution indispensable consiste à s'assurer que, seules les informations relatives au périmètre du tableau de bord considéré sont prises en compte.

Malheureusement, ces informations ne figurent généralement qu'au niveau des tableaux de bord stratégiques pour des raisons invoquées parfois assez surprenantes, telles que la confidentialité de ces informations.

Nous ne connaissons aucune activité qui puisse se réaliser sans ressources, aussi cette information doit impérativement être déclinée au niveau des tableaux de bord opérationnels.



Exemples

Niveau moyen des compétences

Nul processus ne saurait être performant sans compétences adaptées aux tâches à réaliser. Rappelons simplement l'équation empirique de la performance individuelle qui est le produit de la compétence et de la motivation. La motivation relève principalement de la compétence du management qui saura dynamiser les équipes. Des nombreuses dérives récentes dans les modes de management pourront être mises sous contrôle, notamment en ce qui concerne les comportements managériaux discriminatoires, humiliants ou relevant du harcèlement. L'adéquation des compétences aux tâches à réaliser se révèle très facile à mesurer pour peu que les ressources humaines aient qualifié les postes et les compétences requises, ainsi que les cursus de formation et leurs degrés d'achèvement. Le coût des formations est une information complémentaire figurant dans le *reporting* de gestion. Cette information, souvent existante dans les démarches ISO 9001, peut, selon les cas, figurer dans les annexes et ne nécessite pas systématiquement d'être affichée au niveau du tableau de bord.

Fonctionnalités informatiques

Combien de systèmes informatiques peu ergonomiques, en panne, lents ou ne répondant pas aux besoins des acteurs des processus figurent au palmarès des entreprises ? Nombreux sont les salariés qui pensent que leur entreprise est réellement la plus mal lotie en la matière. Des mesures formelles au niveau de l'analyse fonctionnelle des outils informatiques autant que des enquêtes de satisfaction des utilisateurs sont à prendre en considération. L'information de coût du système d'information est à associer aux informations précédentes qui caractérisent sa performance. Ces deux informations sont fortement corrélées, et une d'entre elles, telle que les coûts du SI peut figurer dans les données de contexte.

Budget environnement et équipements

Toute l'infrastructure nécessaire au fonctionnement de l'entreprise est à prendre en compte. Ceci fait généralement l'objet d'un axe du *reporting* de gestion, qui permet de ventiler les budgets sur l'activité concernée par la stratégie.

Évaluation de la connaissance des informations stratégiques

Cet indicateur peut donner une appréciation de la motivation des salariés pour lesquels il a été donné du sens à l'action. Il existe de nombreuses méthodes de mesure, et nous mentionnerons simplement des indicateurs de volumétrie en termes de réunions de communication institutionnelle ou managériale, sinon sous forme d'indicateurs d'évaluation de quiz auprès des salariés.

Pourcentage de personnel avec des objectifs individuels

Toute la méthodologie décrite dans cet ouvrage vise à décliner l'ambition des dirigeants jusqu'à la maille la plus fine de l'entreprise. Cet indicateur est probablement le seul pour lequel nous pensons qu'il ne peut être qu'à 100 %. Si tel n'était pas le cas, aucun des tableaux de bord de l'entreprise n'aurait de sens, et le système de gestion ainsi que le système de pilotage présenteraient rapidement de graves dysfonctionnements.

Les illustrations présentées dans ce paragraphe ne donnent que des exemples d'indicateurs, et il ne saurait être question de construire un tableau de bord réel à partir de celles-ci. En effet, selon les processus de production, suivant qu'il s'agit de produits ou de services, les ressources machines ou matières sont aussi à prendre en compte dans un des indicateurs du tableau de bord.

9.3 Bouclage méthodologique

• Test de fonctionnement

Avant de déployer un tel tableau de bord, il est intéressant de dérouler des tests de cohérence. Pour ce faire, il peut être intéressant de définir certains scenarii de fonctionnement de l'entreprise, pour confirmer que le tableau de bord sera en mesure de réagir correctement.

Il n'existe, certainement, aucune limite à la définition de tels scenarii autres que le temps que l'on pourra y consacrer et l'imagination des concepteurs.

Une première approche consiste à matérialiser l'impact d'un ou de plusieurs risques et à le traduire sur les indicateurs concernés. Cette méthode permet de vérifier que tous les indicateurs du tableau de bord impactés traduisent bien la matérialisation du risque, depuis la perturbation sur les indicateurs du processus où se trouvent le ou les faits générateurs jusqu'aux indicateurs financiers qui en présentent les conséquences au niveau des coûts, des gains ou des ratios suivis. Le manque de ressources et l'insatisfaction client devraient aussi s'en trouver affectés, dans la mesure où :

– les défauts de production sont susceptibles d'altérer la satisfaction des clients, et par conséquent l'atteinte de l'objectif, notamment celui de l'accroissement des parts de marché,

– les dysfonctionnements du processus nécessitent plus de ressources pour résoudre les problèmes rencontrés.

Ce comportement réactif du tableau de bord est normal puisqu'il est conçu sur la base d'une approche systémique et que les indicateurs sont interdépendants.

En second lieu, il peut aussi être intéressant de s'assurer que la modification d'une valeur d'un indicateur se propage bien à travers toutes les couches du tableau de bord, toujours du fait de la mise en œuvre d'une approche systémique.

Une troisième vérification est à conduire pour s'assurer que le tableau de bord réagit, même pour les risques qui n'avaient pas été identifiés. Ceci est un des avantages de la méthode retenue, basée sur la déclinaison des stratégies et des objectifs que l'on a rapprochés des risques connus. Il n'existe aucune raison pour que le tableau de bord ne réagisse pas sur les risques qui n'ont pas été identifiés, car dans tous les cas, les conséquences de la réalisation d'un risque se traduiront, d'abord, sur les indicateurs de la couche processus pour se propager, ensuite, aux autres indicateurs du tableau de bord.

Les impacts de certains risques non répertoriés pourront se cantonner à des dérives limitées au processus, les indicateurs des autres couches restant à l'intérieur des fourchettes de tolérance des objectifs. La conclusion que l'on pourra alors en tirer est que, le risque concerné n'impacte pas de manière significative l'atteinte des objectifs et de ce fait qu'il n'est pas pertinent pour ce niveau de pilotage.

La représentation d'un tableau de bord est laissée à l'appréciation de chaque entreprise. Une attention particulière doit être apportée à la lisibilité et à l'aisance d'exploitation des résultats. Un exemple de représentation d'un tel tableau de bord stratégique, sortant quelque peu des normes tacites et usuelles en la matière, est donné en figure 9.1.

Nous rappelons que les indicateurs retenus pour cet exemple sont le résultat d'un nombre très important d'hypothèses que nous n'avons pas détaillées ici. Il convient donc de ne considérer cet exemple que pour ce qu'il est : une simple représentation visuelle.

Les choix graphiques proposés sont extrêmement visuels, et il est aisé de comprendre d'un simple coup d'œil à quel degré de réussite de la stratégie on se situe.

Il est largement fait appel à la couleur (barres graphiques et anneaux des cadrans). Les valeurs des objectifs sont rappelées par des curseurs et sont données explicitement lorsque la couleur passe au vert.

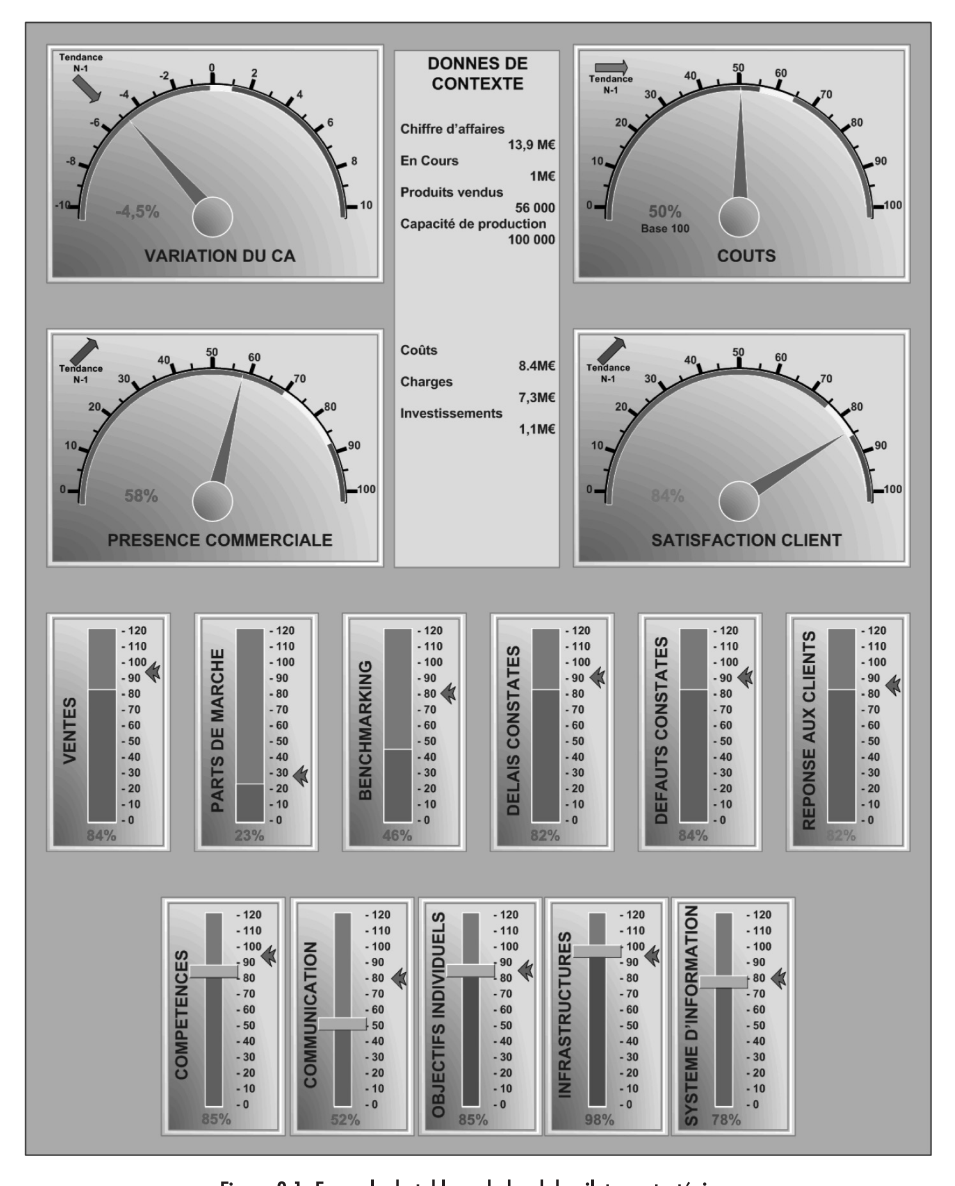


Figure 9.1 Exemple de tableau de bord de pilotage stratégique

Les valeurs données, en exemple, sont pour la plupart situées en dessous de l'objectif. En effet, un tel tableau de bord est élaboré pour piloter la réussite d'une stratégie, et il y a fort à parier que les conditions initiales se situent presque systématiquement en dessous des objectifs.

Par ailleurs, il est aisé d'apprécier l'ambition que représente cette stratégie en considérant la progression attendue pour chaque indicateur. En effet, tous les objectifs semblent atteignables, bien que les progrès nécessaires pour l'étalonnage avec la concurrence soient très significatifs.

Les quatre couches du « balanced scorecard » ne sont plus matérialisées, car elles ne sont plus indispensables à la lecture et à la compréhension du tableau de bord.

Les indicateurs de constat prennent la forme de cadrans qui ne permettent que la lecture des valeurs affichées. Les indicateurs de leviers se présentent, soit sous la forme de curseurs, qui illustrent la possibilité d'agir directement sur l'allocation des ressources, soit sous la forme de barres graphiques, qui illustrent la possibilité de mettre en œuvre des plans d'actions.

Une telle mise en perspective des indicateurs permet à chacun de mesurer rapidement les incohérences ou les anomalies de fonctionnement de l'entreprise, et surtout de son environnement. Par exemple, on peut constater que la présence commerciale s'améliore, alors que le chiffre d'affaires se dégrade. Il suffit, alors, de se référer aux indicateurs de la couche ressources pour se rendre compte que le « benchmarking », les délais et les défauts sont fortement préjudiciables aux ventes.

La valeur favorable de la présence commerciale nécessitera une étude complémentaire, alors que dans les tableaux de bord classiques, on aurait pu penser que la stratégie était sur une trajectoire de réussite.

De la même manière, l'amélioration de la satisfaction client peut provenir de l'amélioration de la qualité des réponses apportées aux clients.

La présence de pictogrammes de tendance par rapport à l'exercice précédent et de données de contexte indispensables à la correcte interprétation des indicateurs, n'empêche pas cette représentation de rester parfaitement lisible sur une unique feuille de format standard A4.

• Vérification des stratégies inadaptées

Une vérification de pertinence des stratégies se révèle pratiquement impossible au travers de l'analyse des tableaux de bord classiques. Dans le cadre d'une approche systémique, une stratégie inadaptée se matérialisera presque systématiquement dans le tableau de bord par la dérive, le plus souvent simultanée, de plusieurs indicateurs. Là ou quelques mois sont nécessaires dans une approche classique, un tableau de bord, tel que défini ici, montrera presque instantanément que certains indicateurs

ne peuvent pas entrer dans la fourchette de tolérance des objectifs lorsque la stratégie est inadaptée. En effet, même si les objectifs de la couche finance sont atteints, les indicateurs de la couche clients, processus ou ressources matérialisent immédiatement toute erreur ou tout oubli. Soit le rythme de croissance est incompatible avec les ressources allouées ou la capacité des processus à l'absorber, soit la satisfaction des clients est pénalisée par la priorité donnée à la croissance au détriment de la qualité des produits ou des services.

À ce jour, nous n'avons pas pu identifier de cas qui puissent échapper à cette règle dans un tableau de bord de ce type, conçu selon les principes définis dans les paragraphes précédents.

10

Pilotage d'une stratégie fonctionnelle (sectorielle)

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, nous entendons par stratégie sectorielle une stratégie déclinée à une maille particulière de l'organisation ou à un processus spécifique. Bien que nous ayons une préférence pour une analyse des processus de bout en bout, les réalités des organisations, la diversité des compétences nécessaires pour réaliser les activités dans une telle approche, et le mode de fonctionnement au quotidien dans les entreprises nous impose de tronçonner les processus, tant au niveau des métiers (achat, production, vente…), qu'à celui des fonctions ou des segments de l'entreprise (professionnel/grand public, produits/services…).

Dans une telle approche, la stratégie sectorielle constitue la déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise, telle que nous avons pu la définir et l'étudier dans le chapitre précédent.

Nous sommes conduits à nous intéresser à un horizon temporel du pilotage différent, d'une fréquence plus rapide que dans le pilotage de la stratégie d'entreprise (qui avait, rappelons-le un horizon de pilotage au moins semestriel), puisque basé

sur une évaluation récurrente, généralement hebdomadaire ou mensuelle pour un processus stabilisé.

La tentation est grande de considérer une stratégie sectorielle comme un zoom sur un point particulier de la stratégie globale. Ceci n'est qu'une demi-vérité puisque nous sommes, quel que soit le niveau auquel nous nous situons, dans une approche systémique, où il est vital de prendre en compte l'influence du milieu. Pour une stratégie sectorielle, l'influence du milieu externe à l'entreprise se réduit généralement aux exigences réciproques avec les clients et les fournisseurs. En revanche, les autres fonctions de l'entreprise doivent être considérées comme le milieu auquel doit s'adapter la stratégie sectorielle.

Ceci conduit à rappeler cette évidence : une stratégie sectorielle et le tableau de bord qui en permet le pilotage ne peuvent pas être isolés du reste de l'entreprise. Malheureusement, la réalité constatée en entreprise satisfait rarement à cette évidence, puisque les cloisonnements organisationnels et autres silos fonctionnels empêchent la transversalité et la transparence.

10.1 Méthodologie détaillée par étape

- **Stratégie**

Dans cet exemple, nous proposons de décliner la stratégie de croissance des parts de marché, étudiée dans le chapitre précédent au niveau du processus de production de l'entreprise. Pour donner du sens à la stratégie d'entreprise au niveau du pilotage de la production, la principale difficulté provient, pour une grande part, du décalage entre les horizons temporels évoqués précédemment.

Nous savons déjà qu'il est inutile de répercuter une telle stratégie en l'état, car les acteurs du processus de production ne disposent pas des leviers auprès des clients pour augmenter les parts de marché.

La déclinaison de la stratégie nécessite d'identifier les indicateurs du tableau de bord de l'entreprise qui concernent le processus de production en question. Dans le cas du processus de production, la transposition se révèle très simple d'autant plus que pour l'exemple nous n'avions retenu qu'un seul processus[15].

15. Dans l'hypothèse où la stratégie globale consolide les informations provenant de plusieurs processus de production, il conviendrait ici de se référer aux seules informations relatives au(x) processus concerné(s) par la stratégie sectorielle.

Ces indicateurs concernent :

- La satisfaction des clients.
- Le nombre de produits ou services réalisés et/ou vendus.
- Le « *benchmarking* ».
- Les défauts et les délais constatés.
- Le nombre et le délai moyen de réponse.

Compte tenu de la stratégie d'entreprise de croissance qui s'appuie essentiellement sur un meilleur positionnement en termes de prix et une amélioration de l'image des produits de la marque, il semble possible et assez naturel de formuler la stratégie du processus de production de la manière suivante : améliorer la qualité des produits et respecter les plannings de fabrication pour améliorer la satisfaction des clients.

- **Objectifs**

Lors de l'analyse de la stratégie d'entreprise, le travail réalisé peut être repris au niveau de la stratégie sectorielle, et les critères de réussite ou d'échec peuvent être déduits directement du libellé :

- Qualité des produits : ce critère est basé sur les spécifications du cahier des charges des produits.
- Respect des délais : ce critère est apprécié sur la base du planning de production.
- Satisfaction des clients : ce critère est bien entendu apprécié au regard de la conformité du produit et du respect des délais. À ce stade de l'analyse, il ne saurait être question d'intégrer des éléments, tels que la qualité de la relation commerciale, par exemple.

De même que pour la stratégie globale, lors de la définition des objectifs, la tentation peut être grande de se livrer à des effets d'affichage dont la seule vertu est de faire croire que la direction appréciera le zèle déployé.

Les informations relatives au marché et au segment qui préoccupent particulièrement le processus de production concernent les exigences des clients, le niveau de satisfaction de celles-ci et la maîtrise des fournisseurs. Le « benchmarking » produits, relatif au niveau de qualité de la concurrence permet d'étalonner les spécifications de conformité et de respect des délais. La satisfaction des clients

permet d'identifier les attentes de ces derniers, et éventuellement de faire évoluer les caractéristiques du produit.

Toutes les informations sont maintenant connues pour quantifier les objectifs et pour identifier les travaux à réaliser, afin de rendre le processus apte à fournir le niveau de qualité attendu.

- **Flux**

Les travaux réalisés pour la stratégie d'entreprise s'appliquent, en l'état, à la stratégie de production. Les flux traversent l'entreprise de bout en bout et conditionnent l'analyse à réaliser à chaque niveau de pilotage.

Toutefois, un certain nombre de critères, propres au niveau de pilotage que nous étudions, viennent compléter les hypothèses de départ, toujours valables, retenues au chapitre 9 pour l'analyse des flux dans le cadre du pilotage d'une stratégie d'entreprise.

Exemples

Facteurs d'influence externes :

Cycle de vie du produit, qui entre en phase de maturité, et niveau de satisfaction des clients.

Renforcement de la concurrence.

Attentes du marché sur des produits plus évolués et de conception plus récente.

Facteurs d'influence internes :

Stabilité du processus de production.

Problèmes récurrents avec les fournisseurs.

Présence commerciale.

Évolutivité de l'outil de production.

Produits ou services concernés :

Segment de produit faisant l'objet de la stratégie.

Ce segment représente 85 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Pays et législation :

France.

Système d'information :

SI commercial et comptable.

SI de gestion (comptabilité analytique).

SI de gestion de production.

ganisation et ressources humaines :

Chaîne de production dédiée.

Absence de sous-traitance.

Capacité à maintenir ou à accroître la production en volume et en qualité.

OrProcessus, procédures et méthodes :

Processus achats, production, logistique, comptabilité…

ISO 9001.

Axes du reporting de gestion :

Coûts d'achat des produits et services.

Coûts de fabrication.

Chiffre d'affaires.

Pourcentage du CA.

Taux de marge.

Segments des marchés de l'offre, de la demande, du système d'intelligence économique :

Voir segmentation interne de l'entreprise.

Capacité à innover et se diversifier, créer une gamme de produits sœur.

Nous constatons que le nombre d'hypothèses caractérisant le flux s'enrichit dès que nous l'analysons à un niveau de pilotage plus opérationnel.

- **Croisement des axes d'analyse (flux/risques/processus)**

Le rapprochement des flux, risques et processus nous conduit à vérifier que les risques identifiés pour ce niveau de pilotage sont correctement couverts par les

contrôles adaptés. Les deux premières parties de cet ouvrage avaient pour vocation d'expliquer la démarche à suivre pour ce faire.

À ce stade, la principale difficulté concerne le correct rapprochement des risques pour ce niveau de pilotage. En cas d'erreur de positionnement d'un risque, il est fort probable que les indicateurs ou les contrôles mis en place ne soient, dès lors, que très faiblement contributifs au pilotage par le tableau de bord qui sera défini.

Comme pour l'exemple de stratégie d'entreprise, du fait qu'il s'agit d'un exemple descriptif, nous ne disposons pas d'informations précises sur les mesures réelles effectuées sur les processus. Il est donc nécessaire d'identifier :

- Les contrôles mis en place sur le processus de production.
- Les risques couverts par ces contrôles.
- Les mesures associées à ces contrôles.

Nous disposons alors d'une cartographie complète qui permet d'associer :

- Les flux.
- Les risques.
- Les processus.
- Les contrôles.
- Les mesures.

10.2 Élaboration du BSC pour cette stratégie

- **Positionnement des indicateurs (sur les processus)**

La cartographie élaborée à l'étape précédente fournit une vision exhaustive des mesures effectuées sur les processus.

Afin de déduire de cette vision les indicateurs, nous appliquons la méthode du chapitre 6, en prenant la stratégie comme point de départ pour caractériser les critères qui permettent d'en apprécier la réussite ou l'échec.

Nous avons vu, au paragraphe 10.1, que les critères retenus de réussite de la stratégie sont :

- Qualité des produits : ce critère est basé sur les spécifications du cahier des charges des produits.

– Respect des délais : ce critère est apprécié sur la base du planning de production.
– Satisfaction des clients : ce critère est bien entendu apprécié au regard de la conformité du produit et du respect des délais.

Ces critères de réussite permettent de :

– Caractériser les indicateurs et les lois de composition.
– Positionner les indicateurs au-delà du seul domaine financier en prenant aussi en compte les couches clients/partenaires, processus et ressources.

Il existe un risque d'erreur d'analyse du fait d'une mauvaise appréciation de la granularité des critères. La meilleure façon de ne pas rentrer dans un niveau de détail trop fin consiste à vérifier, en permanence, que la stratégie pour identifier le critère a du sens au niveau de pilotage considéré.

Une fois le critère identifié, la définition de la loi de composition de l'indicateur nécessite certes, un niveau d'expertise avéré, mais la marge d'erreur de définition de l'indicateur devient minime.

- **Caractérisation du tableau de bord**

En procédant par rapprochement des flux, des risques et de processus, et sur la base des indicateurs identifiés précédemment, voyons les indicateurs d'un tableau de bord de type « balanced scorecard ».

Nous noterons que les indicateurs ont été identifiés sur la base des risques, ce qui est le but de la démarche. Maintenant, il convient de les organiser dans un ensemble cohérent nommé tableau de bord.

Nous constatons que cette façon de procéder n'impose pas l'utilisation d'un type particulier de tableau de bord. Nous illustrons par le « balanced scorecard », car c'est un modèle éprouvé strictement compatible et conforme aux exigences tant de l'ISO 9001 que du COSO.

Le positionnement des indicateurs dans la trame du tableau de bord permet, en outre, de vérifier la pertinence des indicateurs retenus, car il est probable qu'il faudra :

– Choisir un indicateur parmi plusieurs, lorsque le niveau d'analyse de l'étape précédente aura été trop fin.

– Identifier les indicateurs manquants pour certaines catégories ou, au moins, s'assurer qu'ils sont bien sans objet pour la stratégie en question.
– S'assurer que des indicateurs identifiés à l'étape précédente ne sont pas simplement la combinaison de deux ou de plusieurs indicateurs retenus.

Ce dernier cas est extrêmement courant, et on voit fleurir des ratios qui ne sont, somme toute, qu'une information en double. Si ces ratios doivent être affichés, il est préférable de les dissocier de la structure principale du tableau de bord sous forme d'annexe ou de compléments d'information.

• Couche finances

Chiffre d'affaires/Gains

Pour un processus de production, cet indicateur correspond à la valeur des produits fabriqués et non pas vendus. Cette information est disponible dans le *reporting* de gestion de l'entreprise. Toutefois, compte tenu de la stratégie de croissance, il convient de privilégier un objectif d'accroissement de la production et d'y associer l'information de valeur des produits fabriqués.

Coûts/Charges

Pour un processus de production, les coûts directs et indirects figurent de façon native dans le *reporting* de gestion. Ils peuvent être transposés en l'état dans le tableau de bord.

• Couche clients/partenaires

Nombre et valeur des clients supplémentaires

Cette grandeur, mesurée en valeur, caractérise directement la réussite de la stratégie globale. C'est une information caractéristique du milieu pour la stratégie sectorielle. Nous attirons l'attention du lecteur, car cet indicateur est un constat pour la stratégie sectorielle qui ne dispose que de très peu de leviers d'action pour corriger une éventuelle dérive à ce niveau.

Comme pour la stratégie globale, il convient de définir s'il est préférable d'en assurer le suivi en montants financiers ou en parts de marché.

La mesure en nombre de clients supplémentaires traduit le renforcement de la présence commerciale.

Notons ici que pour une meilleure lisibilité du tableau de bord, il convient de considérer ceci comme un indicateur unique fournissant deux informations très fortement corrélées.

Il est naturel de vouloir détailler l'information sous-jacente à cet indicateur, notamment avec des ventilations géographiques ou des ratios en tous genres. Des informations complémentaires trouveront naturellement leur place sur la couche processus. Toutefois, la sagesse nous recommande de les regrouper dans une annexe pour ne pas occulter les autres informations importantes avec un niveau de détail sans rapport avec le niveau d'analyse pour cette stratégie.

Nombre et valeur des portefeuilles repris en gestion

Cette stratégie sectorielle ne justifie pas d'alimenter un tel indicateur.

Taux de satisfaction des clients

L'exemple se situe dans un contexte ISO 9001, et cet indicateur existe obligatoirement. Bien entendu, il faudra veiller à extraire l'information de satisfaction client pour le segment qui fait l'objet de la stratégie sectorielle. Il convient de noter que la notion de client n'est pas unique pour le processus de production. En effet, le processus « client » et le processus « logistique et administration des ventes » sont particulièrement tributaires de la performance du processus de production. Il est nécessaire d'intégrer la perception de satisfaction client de tous les processus partenaires.

Notons, à présent, que tous les indicateurs mentionnés jusqu'ici sont des éléments de constat. Ceci est particulièrement perceptible puisque nous n'avons pas été amenés à étudier les éléments potentiels qui pourraient perturber l'atteinte des objectifs. Ceci est tout à fait normal puisque les risques se matérialisent dans les processus et au niveau des ressources où se situent les leviers d'actions.

Nous voyons que nous ne pourrons pas nous limiter aux seules informations de productivité généralement suivies dans les tableaux de bord classiques.

- **Couche processus**

Volume de produits et services

Il s'agit ici de la volumétrie des produits en nombre ou en valeur. Cet indicateur ne doit pas être confondu avec la capacité de production. Dans tous les cas, il faut mettre un signal d'alerte lorsque la capacité de production du processus est dépassée, à plus forte raison dans une situation de croissance des parts de marché. Ici, aussi, le même indicateur peut porter deux informations avec une volumétrie et une valeur.

Cet indicateur est porteur d'un risque qui peut empêcher l'atteinte de l'objectif en cas de rupture de production. Ceci permet de décliner l'objectif lié à la stratégie globale au niveau de la stratégie sectorielle pour les activités de production, d'achat et de vente, par la mise en place de contrôles opérationnels sur ces processus.

En procédant de la sorte, l'entreprise vient de se doter des moyens d'action pour réagir instantanément lors de la transformation d'un risque en sinistre pour agir sur les causes de non-atteinte des objectifs sans avoir à attendre la production du prochain tableau de bord mensuel.

Pourcentage de clients touchés

Cet indicateur n'est pas strictement indispensable pour cette stratégie sectorielle, car il n'existe pas de lien direct entre un risque pouvant affecter l'atteinte d'un tel objectif et le processus de production. Il peut être reporté en l'état à partir du tableau de bord de la stratégie globale. Dans les hypothèses retenues, pour cet exemple, nous ne préconisons pas le maintien d'un indicateur sur la couche processus où se trouvent les leviers d'action qui ne peut pas être relié facilement à l'activité opérationnelle.

Pourcentage des apports des réseaux commerciaux

Comme pour l'indicateur relatif au pourcentage des clients touchés, nous ne recommandons pas de faire figurer un tel indicateur dans le tableau de bord de cette stratégie sectorielle.

Benchmarking

Comme pour la stratégie globale, cet indicateur est certainement une des clés de la réussite. En effet, il est indispensable de s'étalonner en permanence par rapport à la concurrence. Dans cet exemple, il est nécessaire de justifier d'une qualité égale, voire supérieure, notamment pour un marché en phase de maturité.

La forme est à la convenance de chaque entreprise, mais les informations d'étalonnage, par rapport au meilleur et par rapport à la moyenne des concurrents, sont à envisager.

Cet indicateur permet d'activer des leviers sur l'ensemble des processus concernés, tant pour éviter une sur qualité, que pour optimiser la qualité des produits livrés aux clients selon le triptyque coûts/conformité/délais.

Délais constatés

Pour un processus de production, nous suggérons d'éviter de dissocier les trois axes coût/conformité/délais et nous recommandons de regrouper toutes ces informations dans l'indicateur ci-dessous « défauts constatés ».

Défauts constatés

Nous sommes habitués à interpréter les défauts selon les axes coûts/conformité/délais. Ceci s'applique à l'ensemble des activités des processus concernés par le flux, autant pour un défaut fournisseur, que pour un retard de facturation. Au niveau de la stratégie de cet exemple, tous les risques qui peuvent en compromettre la réussite devraient être consolidés dans cet indicateur, selon une forme qui pourrait être un radar ou un histogramme pour les trois axes principaux. Il convient de pondérer les défauts constatés selon leur impact sur la stratégie. Toute entreprise industrielle, ou de service, est généralement bien outillée pour assurer un tel suivi, surtout dans une démarche de type ISO 9001.

Le tableau de bord se doit de comporter une information synthétique relative aux défauts constatés. Une annexe au tableau de bord se révèle pertinente pour cet indicateur, notamment pour disposer d'une ventilation par causes de retard, y compris les causes du fait des fournisseurs et des clients.

Il est possible d'agir sur l'apparition des risques dans les processus tant au niveau de livraisons des fournisseurs, que des retards de production, de livraison des clients ou de facturation/recouvrement.

Nombre et délais de réponses

Au niveau du processus, cet indicateur conditionne directement la satisfaction du client, ainsi que la perception de l'image de l'entreprise et des produits. De nombreux indicateurs peuvent être envisagés, qui vont du temps moyen de réponse pour l'indicateur le plus basique à la mesure de la satisfaction du client pour chaque réponse apportée, en passant par tous les suivis de volumétrie ou de taux de renouvellement de réclamation.

• Couche ressources

Les indicateurs de la couche ressources ne sont pas spécifiques et peuvent souvent être déclinés ou consolidés aux différents niveaux de pilotage. Une précaution indispensable consiste à s'assurer que seules les informations relatives au périmètre du tableau de bord considéré sont prises en compte.

En général, malheureusement, ces informations ne figurent qu'au niveau des tableaux de bord stratégiques pour des raisons invoquées parfois assez surprenantes, telles que leur confidentialité.

Nous ne connaissons aucune activité qui puisse se réaliser sans ressources, aussi cette information doit impérativement être déclinée au niveau des tableaux de bord opérationnels.

Exemples

Niveau moyen des compétences

Nul processus ne saurait être performant sans compétences adaptées aux tâches à réaliser. Rappelons, simplement, l'équation empirique de la performance individuelle qui est le produit de la compétence et de la motivation. La motivation relève principalement de la compétence du management qui saura dynamiser les équipes. Des dérives récentes dans les modes de management pourront être mises sous contrôle, notamment en ce qui concerne les comportements managériaux discriminatoires, humiliants ou relevant du harcèlement. L'adéquation des compétences aux tâches à réaliser se révèle très facile à mesurer, pour peu que les ressources humaines aient qualifié les postes et les compétences requises ainsi que les cursus de formation et leurs degrés d'achèvement. Le coût des formations est une information complémentaire figurant dans le *reporting* de gestion. Cette information, souvent existante dans les démarches ISO 9001, peut selon les cas figurer dans les annexes et ne nécessite pas systématiquement d'être affichée au niveau du tableau de bord.

Fonctionnalités informatiques

Combien de systèmes informatiques peu ergonomiques, en panne, lents ou ne répondant pas aux besoins des acteurs des processus figurent au palmarès des entreprises ? Nombreux sont les salariés qui pensent que leur entreprise est réellement la plus mal lotie en la matière. Des mesures formelles au niveau de l'analyse fonctionnelle des outils informatiques autant que des enquêtes de satisfaction des utilisateurs sont à prendre en considération. L'information de coût du système d'information est à associer aux informations précédentes qui caractérisent sa performance. Ces deux informations sont fortement corrélées, et l'une d'entre elles, telle que les coûts du SI peut figurer dans les données de contexte.

Budget environnement et équipements

Toute l'infrastructure nécessaire au fonctionnement de l'entreprise est à prendre en compte. Ceci fait généralement l'objet d'un axe du *reporting* de gestion permettant la ventilation des budgets sur l'activité concernée par la stratégie.

Évaluation de la connaissance des informations stratégiques

Cet indicateur peut donner une appréciation de la motivation des salariés pour lesquels il a été donné du sens à l'action. De nombreuses méthodes de mesure existent, et nous mentionnerons simplement des indicateurs de volumétrie en termes de réunions de communication institutionnelle ou managériale, sinon sous forme d'indicateurs d'évaluation de quiz auprès des salariés.

> **Pourcentage de personnel avec des objectifs individuels**
>
> Toute la méthodologie décrite dans cet ouvrage vise à décliner l'ambition des dirigeants jusqu'à la maille la plus fine de l'entreprise. Cet indicateur est probablement le seul pour lequel nous pensons qu'il ne peut être qu'à 100 %. Si tel n'était pas le cas, aucun des tableaux de bord de l'entreprise n'aurait de sens, et le système de gestion ainsi que le système de pilotage présenteraient rapidement de graves dysfonctionnements.

Les illustrations présentées dans ce paragraphe ne donnent que des exemples d'indicateurs, et il ne saurait être question de construire un tableau de bord réel à partir de celles-ci. En effet, selon les processus de production, suivant qu'il s'agit de produits ou de services, les ressources machines ou matières sont aussi à prendre en compte dans un des indicateurs du tableau de bord.

10.3 Bouclage méthodologique

- **Test de fonctionnement**

Le tableau de bord d'une stratégie sectorielle relative à l'activité de production décrit ici comporte douze indicateurs qui permettent :

- De mesurer les critères de réussite ou d'échec de cette stratégie sectorielle,
- D'agir sur les dérives constatées.
- De décider et d'anticiper.
- De prendre en compte l'influence du milieu.

Un premier test permet de constater qu'en complément des deux indicateurs de coûts et de gains et des deux indicateurs relatifs aux clients, nous n'avons retenu que trois autres sur la couche processus. Ceci peut paraître surprenant en première lecture, mais nous recherchons avant tout à donner du sens aux chiffres, aussi la mise en visibilité de la seule information importante et pertinente est privilégiée.

En revanche, nous conservons l'intégralité des cinq indicateurs sur la couche ressources, car il est universellement admis qu'aucun processus ne peut fonctionner sans consommer de ressources. Aussi, assurons-nous la bonne adéquation des ressources pour atteindre les objectifs assignés.

Avant de déployer un tel tableau de bord, il est intéressant de dérouler des tests de cohérence. Pour ce faire, il peut être intéressant de définir certains scenarii de fonctionnement de l'entreprise pour confirmer que le tableau de bord sera en mesure de réagir correctement.

Il n'existe, certainement, aucune limite à la définition de tels scenarii autres que le temps que l'on pourra y consacrer et l'imagination des concepteurs.

Une première approche consiste à matérialiser l'impact d'un ou de plusieurs risques et à le traduire sur les indicateurs concernés. Cette méthode permet de vérifier que tous les indicateurs du tableau de bord impactés traduisent bien la matérialisation du risque, depuis la perturbation sur les indicateurs du processus où se trouvent le ou les faits générateurs, jusqu'aux indicateurs financiers qui en présentent les conséquences au niveau des coûts, des gains ou des ratios suivis. Le manque de ressources et l'insatisfaction client devraient aussi s'en trouver affectés, dans la mesure où :

– Les défauts de production sont susceptibles d'altérer la satisfaction des clients, et par conséquent l'atteinte de l'objectif, notamment celui de l'accroissement des parts de marché.
– Les dysfonctionnements du processus nécessitent plus de ressources pour résoudre les problèmes rencontrés.

Ce comportement réactif du tableau de bord est normal, puisqu'il est conçu sur la base d'une approche systémique et que les indicateurs sont interdépendants.

En second lieu, il peut aussi être intéressant de s'assurer que la modification d'une valeur d'un indicateur se propage bien à travers toutes les couches du tableau de bord, toujours du fait de la mise en œuvre d'une approche systémique.

Une troisième vérification est à conduire pour s'assurer que le tableau de bord réagit même pour les risques qui n'avaient pas été identifiés. Ceci est un des avantages de la méthode retenue, basée sur la déclinaison des stratégies et des objectifs que l'on a rapprochés des risques connus. Il n'existe aucune raison pour que le tableau de bord ne réagisse pas sur les risques qui n'ont pas été identifiés, car dans tous les cas, les conséquences de la réalisation d'un risque se traduiront, d'abord, sur les indicateurs de la couche processus pour se propager, ensuite, aux autres indicateurs du tableau de bord.

Les impacts de certains risques non répertoriés pourront se cantonner à des dérives limitées au processus, les indicateurs des autres couches restant à l'intérieur des

fourchettes de tolérance des objectifs. La conclusion que l'on pourra, alors, en tirer est que le risque concerné n'impacte pas de manière significative l'atteinte des objectifs. De ce fait, il n'est pas pertinent pour ce niveau de pilotage.

La figure 10.1 donne un exemple de représentation d'un tableau de bord de suivi d'une stratégie sectorielle. Comme pour la figure 9.1, le choix d'une représentation visuelle a été privilégié. Toutefois, s'agissant d'une activité de production, l'utilisation de graphiques classiques, tels que les histogrammes ou les radars nous a semblé préférable. Ceci confère un caractère plus « technique » à ce tableau de bord.

Comme pour l'exemple précédent, la mise en perspective des informations caractéristiques de la stratégie que l'on peut rapprocher des données de contexte permet de visualiser instantanément les dysfonctionnements et leurs principales causes.

L'objectif de ce tableau de bord est justement de fournir l'information pertinente nécessaire à la prise de décision.

Il nous semble important de matérialiser pour une stratégie sectorielle les points d'attention et les réussites.

• Vérification des stratégies inadaptées

Une vérification de pertinence des stratégies se révèle pratiquement impossible au travers de l'analyse des tableaux de bord classiques. Dans le cadre d'une approche systémique, une stratégie inadaptée se matérialisera presque systématiquement dans le tableau de bord par la dérive, le plus souvent simultanée, de plusieurs indicateurs. Là ou quelques mois sont nécessaires dans une approche classique, un tableau de bord tel que défini ici, montrera presque instantanément que certains indicateurs ne peuvent pas entrer dans la fourchette de tolérance des objectifs lorsque la stratégie est inadaptée. En effet, même si les objectifs de la couche finance sont atteints, les indicateurs de la couche clients, processus ou ressources matérialisent immédiatement toute erreur ou tout oubli. Soit le rythme de croissance est incompatible avec les ressources allouées ou la capacité des processus à l'absorber, soit la satisfaction des clients est pénalisée par la priorité donnée à la croissance au détriment de la qualité des produits ou des services.

À ce jour, nous n'avons pas pu identifier de cas qui puissent échapper à cette règle dans un tableau de bord de ce type, conçu selon les principes définis dans les paragraphes précédents.

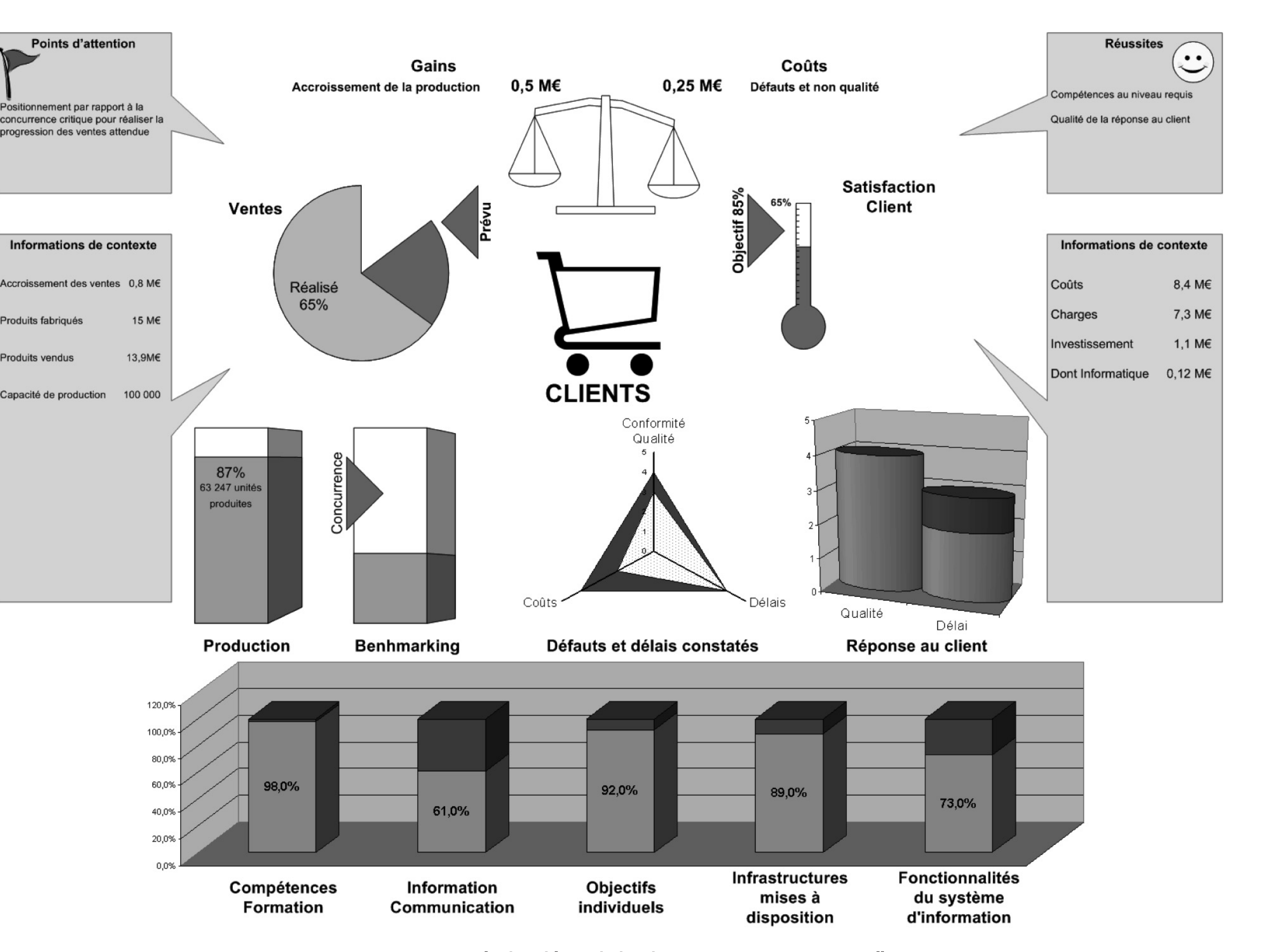


Figure 10.1 Exemple de tableau de bord pour une stratégie sectorielle

Pour une stratégie sectorielle telle que définie ici, le cas de stratégie inadaptée le plus fréquemment rencontré concerne une insuffisance des moyens alloués au nom des gains de productivité. L'exemple illustré ici a été utilisé à de multiples reprises pour apporter de telles démonstrations dans des contextes variés.

Une seconde stratégie inadaptée, à l'opposé de celle mentionnée précédemment, vise une sur-qualité. Les filets de sécurité que sont l'étalonnage des caractéristiques des produits par le « benchmarking », la mesure de la satisfaction des clients et le suivi des défauts constatés permettent immédiatement de détecter les sur spécifications et les sur-qualités.

Sur ce point, un petit rappel nous semble intéressant. La mode managériale qui a sévi ces dernières années prônait l'excellence, le zéro défaut et le risque zéro. Elle a laissé une empreinte profonde dans les esprits. À ce titre, il convient de considérer un objectif atteint à 100 %, voire dépassé comme un gaspillage potentiel de ressources, notamment en ce qui concerne le respect de la conformité ou des délais ; les déploiements de démarches de type Six Sigma trop zélés en sont l'illustration.

11

Pilotage d'une stratégie conjoncturelle

11.1 Méthodologie détaillée par étapes

Pour ce troisième exemple, nous avons choisi une stratégie conjoncturelle, véritable illustration de la nécessaire et permanente adaptation des pilotages et des stratégies, laquelle est le lot quotidien des entreprises.

La définition d'un tableau de bord de pilotage d'une stratégie conjoncturelle peut s'appliquer à une stratégie d'externalisation, mise en œuvre par les entreprises lorsque par exemple les stratégies globales et/ou sectorielles n'ont pas procuré les résultats escomptés.

Dans le détail, plusieurs formes d'externalisation peuvent être mises en œuvre, telles que la sous-traitance simple, la filialisation d'une activité, le partenariat (joint-venture) avant cession éventuellement, la cession directe pure et simple de l'activité… Nous nous limiterons à l'étude de la sous-traitance simple, en gardant en tête que toutes les illustrations mentionnées ci-dessus sont en fait le fruit de

l'analyse systémique des atouts et des handicaps de l'entreprise par rapport à son milieu.

Pour conserver, à cet exemple, la clarté et la concision indispensables à la compréhension de la méthode, nous nous en tiendrons au même segment de produits et au même processus de production que dans les deux chapitres précédents.

- **Stratégie**

La stratégie retenue pour cet exemple vise à augmenter les parts de marché sur un segment des produits réalisés par la société, tout en accroissant la capacité de production, afin de répondre à la progression des ventes en résultant.

Nous rappelons (*cf.* chapitre 9) que l'analyse des risques a permis d'identifier une insatisfaction client sur cette gamme de produits ainsi qu'une image perfectible de l'entreprise et que, le segment de marché sort de sa phase de croissance et tend vers la maturité. Par ailleurs, nous savons (*cf.* chapitre 10) que les objectifs de la stratégie sectorielle sont d'améliorer la qualité des produits et de mieux respecter les plannings de fabrication afin d'augmenter la satisfaction des clients.

Nous prenons l'hypothèse que, pour des raisons qui n'ont pas d'importance dans notre propos, les objectifs de l'entreprise (tels que définis dans les chapitres 9 et 10) ne sont pas atteints de manière satisfaisante sur ce segment d'activité. Par conséquent, à partir de ces informations, l'entreprise décide de se lancer dans une stratégie conjoncturelle d'externalisation, dont l'action fondatrice est la recherche d'un sous-traitant ayant la capacité d'assurer :

– Essentiellement, un meilleur positionnement des produits en termes de prix.

– Une amélioration de l'image des produits de la marque.

De plus, le sous-traitant devra savoir adapter et faire évoluer le processus de production, aussi bien en capacité de volume pour satisfaire l'accroissement attendu de la demande, qu'en termes de qualité de fabrication pour restaurer l'image des produits de l'entreprise.

Ces axes de croissance restent, par ailleurs, appuyés sur le renforcement de la présence commerciale chez les clients, qui est un élément indispensable d'accompagnement de la stratégie par la communication.

Comme nous le constatons, la direction a défini son ambition, et immédiatement qualifié les principales pistes d'action et de moyens pour mener à bien sa stratégie.

- **Objectifs**

À ce stade de l'analyse, nous pouvons facilement identifier les critères permettant d'apprécier la réussite ou l'échec de la stratégie. Il s'agit des parts de marché, de la qualité des produits, du respect des délais, de la satisfaction des clients, et du potentiel d'accroissement de la capacité de production. Ces critères s'appliquent uniquement au segment de produits et de clients concernés par la stratégie.

Pour le moment, il est encore prématuré de quantifier ces objectifs, car l'analyse des moyens à engager et des ressources à disposition peut limiter les ambitions. Restons pour l'instant sur une approche par niveau d'atteinte, telle qu'une croissance faible, moyenne ou forte.

Nous rappelons que la connaissance de notre marché et des risques qui lui sont propres nous permettent d'escompter, pour l'objectif principal des parts de marché :

– Une croissance moyenne en améliorant l'image sur une échéance à 24 ou 36 mois.

– Une croissance moyenne en améliorant le positionnement des prix sur une échéance à 6 mois.

Les deux pistes sont complémentaires, chacune pour son horizon temporel, et les effets ne sont pas additifs. L'objectif est finalement de viser une croissance moyenne sur le marché.

Pour ce qui est des objectifs secondaires (qualité, délais, satisfaction des clients, capacité de production…), les hypothèses de niveau d'accroissement devront être moyennes ou fortes. En effet, un niveau d'accroissement faible sur un seul de ces objectifs est de nature à remettre en cause l'atteinte du niveau moyen pour l'objectif principal de croissance des parts de marché.

- **Flux (segmentation/axes du *reporting* de gestion)**

Les hypothèses de départ nous permettent de caractériser le flux concerné.

Les travaux réalisés pour la stratégie d'entreprise, tout comme ceux liés à la stratégie de production, s'appliquent en l'état à la stratégie conjoncturelle. Les flux traversent toujours l'entreprise de bout en bout et conditionnent l'analyse à réaliser à chaque niveau de pilotage.

Cependant, on peut souvent considérer que la stratégie conjoncturelle est une sorte de croisement de la stratégie d'entreprise et de la stratégie sectorielle. En effet, il s'agit en quelque sorte d'adapter la stratégie d'entreprise en fonction du contexte particulier à un ou plusieurs de ses secteurs d'activité. En conséquence, la totalité des critères propres à la qualification des flux des chapitres 9 et 10 restent toujours valables.

Ces hypothèses de départ sont complétées par un certain nombre de critères particuliers à la stratégie conjoncturelle, qui reflètent d'une part, les caractéristiques du milieu dans lequel l'entreprise évolue et d'autre part, ses capacités à s'y adapter.

Exemples

Facteurs d'influence externes :

Cycle de vie du produit, qui entre en phase de maturité.

Faible niveau de satisfaction des clients.

Renforcement de la concurrence.

Attentes du marché sur des produits plus évolués et de conception plus récente.

Présence de producteurs experts sur le marché.

Facteurs d'influence internes :

Stabilité du processus de production.

Problèmes récurrents avec les fournisseurs.

Présence commerciale.

Approche commerciale et marketing.

Évolutivité de l'outil de production.

Attractivité de l'outil de production (ancienneté, technologie) en vue d'une éventuelle cession.

Produits ou services concernés :

Segment de produit faisant l'objet de la stratégie.

Ce segment représente 85 % du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Pays et législation :

France.

Système d'information :

SI commercial et comptable.

SI de gestion (comptabilité analytique).

SI de gestion (prévisions de rentabilité).

Organisation et ressources humaines :

Chaîne de production dédiée.

Capacité à maintenir ou accroître la production en volume et qualité.

Pilotage de sous-traitants.

Processus, procédures et méthodes :

Processus achats, production, marketing/vente, logistique, comptabilité, trésorerie, clôture comptable...

Norme ISO 9001.

Animation d'une relation partenariale.

Axes du reporting de gestion :

Coût d'achat des produits (et services).

Coûts de fabrication.

Chiffre d'affaires.

Pourcentage du CA.

Taux de marge.

Suivi du respect des niveaux contractuels de service par le sous-traitant (*Service Level Agreement*).

Segments des marchés de l'offre, de la demande, du système d'intelligence économique :

Voir segmentation interne de l'entreprise.

Capacité à créer une gamme de produits sœur.

Analyse « faire ou faire faire » (intelligence économique).

Nous constatons que, dès lors qu'il s'agit de piloter une stratégie conjoncturelle, le nombre d'hypothèses caractérisant le flux s'accroît. Le besoin de s'adapter rapidement à toute évolution du milieu, tout en utilisant au mieux les points forts de la stratégie de l'entreprise et de son positionnement, est l'explication principale

de cet accroissement. C'est aussi pour cette raison que la stratégie conjoncturelle, plus souvent réactive que préventive, est probablement celle qui comporte le plus de risques d'échec.

• Croisement des axes d'analyse (flux/risques/processus)

Comme pour les exemples des deux chapitres précédents, le rapprochement des flux, des risques et des processus nous conduit à vérifier que les risques identifiés pour cette stratégie d'externalisation sont correctement couverts par des contrôles adaptés.

De même, du fait qu'il s'agit là aussi d'un exemple descriptif, nous ne disposons pas d'informations précises sur les mesures réelles effectuées sur les processus. Il est donc nécessaire d'identifier :

- Les contrôles mis en place sur le processus de production.
- Les risques couverts par ces contrôles.
- Les mesures associées à ces contrôles.

Nous disposons ainsi d'une cartographie complète qui permet d'associer :

- Les flux.
- Les risques.
- Les processus.
- Les contrôles.
- Les mesures.

11.2 Élaboration du BSC pour cette stratégie

• Positionnement des indicateurs

La cartographie élaborée au paragraphe précédent fournit une vision exhaustive des mesures effectuées sur les processus.

Afin de déduire de cette vision les indicateurs, nous appliquons la méthode du chapitre 6, en prenant la stratégie comme point de départ pour caractériser les critères qui permettent d'en apprécier la réussite ou l'échec.

Nous avons vu au paragraphe 11.1 que les critères de réussite de la stratégie sont :

- La croissance des parts de marché, qui est le critère global.
- Le positionnement des prix qui est un critère connexe.
- La qualité des produits, critère secondaire basé sur les spécifications du cahier des charges des produits.
- Le respect des délais de fabrication, lui aussi critère secondaire, apprécié sur la base du planning de production.
- La satisfaction des clients, autre critère secondaire apprécié au regard de la conformité du produit et du respect des délais.
- La capacité d'accroissement potentiel du volume de production, critère certes secondaire, mais qui a une importance déterminante dans la phase projet, notamment pour le choix du sous-traitant.

L'identification des critères de réussite est nécessaire pour :

- Caractériser les indicateurs et les lois de composition.
- Positionner les indicateurs au-delà du seul domaine financier, en prenant aussi en compte les trois autres couches d'indicateurs : clients et partenaires, processus et ressources.

S'agissant d'une démarche d'externalisation, il est très probable que la couche clients/partenaires revêtira ici un intérêt tout particulier.

• Caractérisation du tableau de bord

Les indicateurs, identifiés sur la base des risques (leur couverture étant le but de la démarche), doivent maintenant être organisés dans un ensemble cohérent : le tableau de bord.

Nous continuons de retenir le « balanced scorecard », car c'est un modèle éprouvé strictement compatible et conforme aux exigences réglementaires et normatives, tant de l'ISO 9001, que du COSO, et qui correspond bien aux enjeux du pilotage d'une stratégie.

Le positionnement des indicateurs retenus dans la trame du tableau de bord permet de vérifier leur pertinence, car il faudra :

- Choisir un indicateur parmi plusieurs, lorsque le niveau d'analyse de l'étape précédente aura été trop fin.

– Identifier les indicateurs manquants pour certaines catégories, ou au moins s'assurer qu'ils sont bien sans objet pour la stratégie en question.
– S'assurer que des indicateurs identifiés à l'étape précédente ne sont pas simplement la combinaison de deux ou de plusieurs indicateurs retenus.

Ce dernier cas est extrêmement courant, notamment dans l'utilisation des ratios, qui ne sont qu'une information en double. Si ces ratios doivent malgré tout être affichés, il est préférable de les dissocier de la structure principale du tableau de bord, sous forme d'annexe ou de compléments d'information.

Enfin, nous précisons que nous écartons, de notre propos, le projet d'externalisation lui-même, qui doit être piloté en tant que tel, sur la base de ses coûts, délais et risques propres, selon la méthodologie adaptée. Nous nous plaçons donc délibérément après les phases de réflexion et de construction, dans la phase opérationnelle de l'approche projet. Par ailleurs, notre exemple de tableau de bord de pilotage de la stratégie conjoncturelle d'externalisation vise à vérifier que les objectifs de cette stratégie sont atteints. Nous nous positionnons au-dessus du suivi technique de l'externalisation au niveau opérationnel, lequel s'opère sur la base des indicateurs de niveau contractuel d'engagement de services par le prestataire (*Service Level Agreement*), indicateurs dont l'enjeu de la définition est précisément la couverture des risques opérationnels par le prestataire. Pour nous, il s'agit de couvrir les risques de ne pas atteindre les objectifs stratégiques par le biais de l'externalisation, non pas de vérifier la bonne exécution de ses obligations par le prestataire, celle-ci n'étant, somme toute, qu'un élément parmi d'autres, comme nous allons le voir ci-dessous.

- **Couche finances**

Chiffre d'affaires/Gains

Compte tenu de la stratégie mise en œuvre, le critère d'appréciation de la réussite étant une augmentation des parts de marché, l'impact sur le chiffre d'affaires et les gains devrait normalement se traduire par un indicateur de variation du chiffre d'affaires pour refléter l'augmentation des parts de marché.

Coûts/Charges

La stratégie mise en œuvre aura consommé des ressources. Il est normal d'en assurer le suivi. Les mesures à consolider concernent donc les coûts récurrents des processus de

production représentés par les charges liées au contrat de sous-traitance, auxquels il convient d'ajouter les frais relatifs aux autres actions mises en œuvre pour les besoins de cette stratégie, tels que la campagne de communication, l'optimisation du processus, les frais liés à l'éventuelle cession de l'outil de production, les coûts liés à l'éventuel transfert de personnel…

- **Couche clients/partenaires**

Nombre et valeur des clients supplémentaires

La stratégie conjoncturelle décrite ici ne justifie pas d'alimenter cet indicateur, qui reste, toutefois, présent au niveau la stratégie d'entreprise.

Nombre et valeur des portefeuilles repris en gestion

Cet indicateur peut se révéler utile, par exemple, si l'entreprise est amenée à produire le même produit ou service sous une marque différente, ou bien si la force de vente intervient pour le compte d'un autre fabricant. Ces deux exemples ne sont pas limitatifs, et cet indicateur est souvent une source d'information précieuse, même si son importance relative par rapport à d'autres indicateurs ne justifie pas de l'alimenter pour la stratégie décrite ici.

Taux de satisfaction des clients

L'exemple se situe dans un contexte ISO 9001, et cet indicateur existe obligatoirement. Quoi qu'il en soit, son importance est telle que dans le cas où il n'existerait pas déjà, il faudrait absolument le concevoir. Bien entendu, il faudra veiller à extraire l'information de satisfaction client uniquement pour le segment qui fait l'objet de la stratégie.

Apports mutuels d'un partenariat

Selon le stade de relations d'affaires auquel on se trouvera, cet indicateur peut prendre une importance très variable. Ainsi, tant que la sous-traitance est pure et simple, cet indicateur sera quasiment dormant. En revanche, dans l'hypothèse où la relation évoluerait jusqu'à une joint-venture par exemple, une mesure liée à la valeur des marques, ou encore à la perception par les clients ou le public du rapprochement des deux entreprises, aurait naturellement sa place dans la couche clients et partenaires.

Comme beaucoup d'autres, cet indicateur est vraisemblablement composite, tant ses critères de mesure peuvent être multiples. Notons, par ailleurs, que cet indicateur ne se limite pas à de simples éléments de constats. Des leviers peuvent en être tirés, tels que l'évolution du mode de relation avec le prestataire.

• Couche processus

Volume de produits et services

L'objectif stratégique de développement des ventes est dépendant de la capacité du processus de production à répondre à l'accroissement de volume. En sous-traitant l'activité, l'entreprise délègue au prestataire les problématiques opérationnelles de gestion des volumes, lui confiant la charge de couvrir les risques, par exemple, la rupture de production, par la mise en place de ses propres contrôles opérationnels sur les processus de production.

En revanche, dans son pilotage stratégique, l'entreprise a besoin de s'assurer que les volumes demandés, et attendus du prestataire sont effectivement réalisés par ce dernier. En ce qui concerne l'exemple décrit ici, nous pouvons éventuellement mesurer le nombre de produits fabriqués par le prestataire, par rapport au volume de produits demandés par l'entreprise.

Cet indicateur ne doit pas être confondu avec celui de l'atteinte de la capacité maximale de production, indispensable, à plus forte raison dans une situation de croissance des parts de marché.

Enfin, dans le cadre de la stratégie conjoncturelle que nous prenons en exemple, l'indicateur portant sur la valeur des produits réalisés n'a pas d'intérêt (car il fait nativement partie de l'indicateur « coûts » de la couche finance), pas plus que la volumétrie des ventes.

Pourcentage de clients touchés

Cette information caractérise autant la présence sur le marché que le potentiel de progression. Cet indicateur intéresse particulièrement les réseaux commerciaux et la cellule marketing. Il permet de suivre aussi le risque lié à la concurrence.

Par souci de simplification, nous ne le ferons pas apparaître dans notre illustration de tableau de bord.

Pourcentage des apports des réseaux commerciaux

Pour la stratégie de cet exemple, nous ne retiendrons pas cet indicateur, qui, selon le contexte et le type de marché, peut revêtir différentes formes.

Taux de respect des engagements contractuels

L'indicateur doit mesurer la façon dont le partenaire sous-traitant remplit ses obligations contractuelles. Cette réponse au cahier des charges ayant servi de support à la sélection du partenaire est un gage important de la réussite de la stratégie.

Il est par nature composite, regroupant un certain nombre d'informations liées à des critères essentiels de l'entrée en relation, telles que :

– Évolutivité de l'outil de production.
– Délais constatés.
– Défauts constatés.
– Compréhension des enjeux du donneur d'ordre par le personnel du sous-traitant.
– ...

Cet indicateur fait l'objet de revues périodiques avec le partenaire, de manière à corriger toute dérive éventuelle, ou à l'inverse à revoir à la hausse les objectifs. Il est donc très lié à l'indicateur de gestion de la relation partenariale de la couche ressources.

Benchmarking

Cet indicateur est certainement une des clés de la réussite. En effet, il est indispensable de s'étalonner en permanence par rapport à la concurrence. Pour la stratégie d'amélioration de la perception par le client, il est nécessaire de justifier d'une qualité égale, voire supérieure, notamment pour un marché en phase de maturité.

La forme est à la convenance de chaque entreprise. Cependant, les informations d'étalonnage, par rapport au meilleur et par rapport à la moyenne des concurrents, sont à envisager.

Cet indicateur permet d'activer des leviers sur l'ensemble des processus concernés, tant pour éviter une sur qualité, que pour optimiser la qualité des produits livrés aux clients selon le triptyque coûts/conformité/délais.

Dans les faits, il sera très dépendant des deux indicateurs de la couche ressources (compétences internes et gestion de la relation partenariale).

Évolutivité de l'outil de production

Par exemple, cet indicateur peut compiler deux types de mesures relatives à l'outil de production : son aptitude à évoluer et se moderniser, et la capacité de production résiduelle.

Même mesuré de manière estimative (nulle, faible, moyenne, forte, très forte) pour la première des deux mesures, cet indicateur est essentiel pour juger des risques pesant sur la réussite de la stratégie.

Dans notre exemple, nous prenons le postulat que cette attente est fixée par le contrat, et donc de la responsabilité du sous-traitant. À ce titre, cet indicateur sera intégré dans celui du respect des conditions contractuelles de la couche processus.

Délais constatés

Rares sont les processus qui ne maîtrisent pas cet indicateur, encore faut-il qu'il se rapporte aux produits et aux services qui font l'objet de la stratégie. Nous rappelons que les outils statistiques sont à utiliser pour en assurer le suivi.

Ici encore, il est possible d'agir sur l'apparition des risques dans les processus, tant au niveau des livraisons des fournisseurs, que des retards de production, de livraison des clients ou de facturation/recouvrement.

Nous considérons que cette information est comprise de manière intrinsèque dans l'indicateur de respect des niveaux de service contractuels de la couche processus. Il ne ressortira donc pas en tant que tel sur notre exemple de tableau de bord.

Défauts constatés

Nous sommes habitués à interpréter les défauts selon les trois axes des coûts, de la conformité et des délais. Ceci s'applique à l'ensemble des activités des processus concernés par le flux, autant pour un défaut fournisseur que pour un retard de facturation. Au niveau de la stratégie conjoncturelle de notre exemple, tous les risques qui peuvent en compromettre la réussite devraient être consolidés dans cet indicateur, selon une forme qui pourrait être un radar ou un histogramme pour les trois axes principaux. Il convient de pondérer les défauts constatés selon leur impact sur la stratégie. Toute entreprise industrielle ou de service est généralement bien outillée pour assurer un tel suivi, surtout dans une démarche de type ISO 9001.

De même que pour les délais, nous considérons que cette information fait partie intégrante de l'indicateur de respect des niveaux de service contractuels de la couche processus. Nous ne le reprendrons donc pas en tant que tel sur notre exemple de tableau de bord.

Nombre et délais de réponses

Au niveau du processus, cet indicateur conditionne directement la satisfaction du client ainsi que la perception de l'image de l'entreprise et des produits. De nombreux indicateurs peuvent être envisagés, qui vont du temps moyen de réponse pour le plus basique à la mesure de la satisfaction du client pour chaque réponse apportée, en passant par tous les suivis de volumétrie ou de taux de renouvellement de réclamation.

À l'instar de l'exemple de stratégie globale, cet indicateur est à relier directement à l'action de communication auprès des clients. Celle-ci n'étant pas dans le périmètre d'activités externalisées, l'indicateur garde toute son importance.

• Couche ressources

Les indicateurs de la couche ressources ne sont pas spécifiques et peuvent souvent être déclinés ou consolidés aux différents niveaux de pilotage. Une précaution

indispensable consiste à s'assurer que seules les informations relatives au périmètre du tableau de bord considéré sont prises en compte.

Nous ne connaissons aucune activité qui puisse se réaliser sans ressources, aussi cette information doit impérativement être déclinée au niveau des tableaux de bord, y compris dans le cadre d'une stratégie conjoncturelle où il est de la responsabilité du prestataire d'affecter les ressources requises pour réaliser l'activité.

Exemples

Niveau moyen des compétences (ou expertise métier) du sous-traitant

Nul processus ne saurait être performant sans compétences adaptées aux tâches à réaliser. Dans notre exemple, les compétences en question sont celles du sous-traitant. Nous partons du principe que ce critère, que nous appellerons expertise métiers, est essentiel dans la phase de sélection de ce dernier.

Dans la phase opérationnelle, il se traduit directement dans l'indicateur du taux de respect des obligations contractuelles de la couche processus.

Compétences spécifiques internes

Lors d'une externalisation, la vérification, par l'entreprise, de l'existence en son sein de personnel capable d'entretenir et d'animer une relation partenariale est primordiale. Les compétences dans plusieurs domaines (animation de la relation, expertise technique métiers, expertise SI, expertise risques et assurances…) doivent être présentes dès le début de l'externalisation effective des prestations.

Cet indicateur peut prendre la forme d'un suivi des problèmes dans la relation partenariale, à la fois en nombre, délai et complexité, mais uniquement lorsque ces problèmes sont dus à l'incapacité de l'entreprise à répondre à des attentes du sous-traitant, et non pas lorsqu'ils sont le fait, par exemple, du non-respect de celui-ci de ses obligations contractuelles.

Par nature, cet indicateur sera très lié à ceux de la couche processus, ainsi qu'à celui sur la gestion de la relation partenariale.

Animation de la relation partenariale

Cet indicateur est essentiel dans ce schéma d'affaires, il est nouveau pour l'entreprise qui met en œuvre une stratégie conjoncturelle d'externalisation. En effet, une telle relation (de sous-traitance pure et simple) peut évoluer vers un partenariat plus marqué, ce qui est susceptible de générer des bénéfices mutuels plus importants pour chacune des parties.

Sur ce plan, la bonne gestion de la relation technique et commerciale avec le fournisseur, dès la mise en œuvre des prestations, est fondamentale. Elle implique que l'entreprise donneur d'ordres ait pris soin de conserver en son sein les compétences nécessaires à cette animation (et au « contrôle » du sous-traitant), mais aussi que s'instaure une relation de confiance trouvant rapidement et de manière favorable sa traduction dans d'autres indicateurs, comme par exemple, celui du benchmark.

Fonctionnalités informatiques

De même que pour les moyens humains, l'architecture système proposée par le sous-traitant est un critère de choix essentiel, dont l'efficacité dans la phase opérationnelle se trouve intrinsèquement mesurée dans l'indicateur lié aux engagements contractuels de la couche processus.

Taux de connaissance des informations stratégiques

Cet indicateur peut donner une appréciation de la motivation des salariés, qu'il s'agisse de ceux de l'entreprise ou du sous-traitant, pour lesquels il a été donné du sens à l'action.

Communiquer certaines informations stratégiques de l'entreprise aux salariés d'un sous-traitant peut parfois mieux faire comprendre, notamment dans des relations partenariales exclusives, la fixation d'objectifs particuliers de délai ou de qualité, par exemple.

De nombreuses méthodes de mesure existent. Nous mentionnerons simplement des indicateurs de volumétrie en termes de réunions de communication institutionnelle ou managériale, voire des indicateurs d'évaluation, sous forme de questionnaire auprès des salariés concernés.

Par souci de simplification, nous partons du principe que cette attente du donneur d'ordres figure au contrat, et que l'indicateur est donc une partie de l'indicateur de respect des conditions contractuelles par le sous-traitant.

Les illustrations présentées dans ce paragraphe donnent des exemples d'indicateurs, et il ne saurait être question de construire un tableau de bord réel à partir de celles-ci. En effet, selon les processus de production, suivant qu'il s'agit de produits ou de services, les ressources machines ou matières sont aussi à prendre en compte dans l'un des indicateurs du tableau de bord.

La figure 11.1 propose une illustration de tableau de bord pour cette stratégie conjoncturelle. Les choix retenus pour cet exemple reviennent à un type de représentation plus classique. L'importance des choix visuels reste déterminante pour la lisibilité d'un tel tableau de bord.

Mars				Tableau de bord de pilotage : Stratégie d'externalisation														
Indicateurs	Réal. n-1	Unité	situation	tendance	janv	févr	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Réal. n	Cible
Finances																		
Chiffre d'affaires	9600	Ke		++	760	730	810										2300	10800
Coûts	87,0	% CA		++	90,2	84,8	80,7										85,1	<=80
Clients et partenaires																		
Satisfaction clients	4,5	note / 10		-	5,5	5,8	7,0										6,1	7
Partenariat	NA	note / 10		na	2,0	2,0	2,6										2,2	5
Processus																		
Benchmark	6	classement		+	NA	NA	5										5	top 5
Respect SLA	NA	%		+	42	68	81										81	95
Volumes produits	3200	tonne		++	220	280	400										900	4000
Clients touchés	57	%		++	49	55	71										71	70
Ressources																		
Relation sous-traitant	NA	note / 10		=	5,5	6,5	6,8										6,8	8
Compétences internes	6,6	note / 10		+	5,5	7,0	8,5										8,5	8

Analyse:

Finances

Chiffre d'affaires : Progression en mars liée à promotion semaine 11

Coûts :encore un peu au dessus de la cible du fait des problèmes liés au lancement des prestations chez le sous-traitant. Stabilisation post-projet en cours, fin attendue en mai..

Clients Partenaires

Satisfaction clients : Bonne en mars, mais à cause de la promotion. Les problèmes de qualité ne sont pas résolus (voir focus ci-contre).

Partenariat : Relation trop récente pour juger de sa possible évolution vers un partenariat plus poussé.

Processus

Benchmark : L'enquête trimestrielle de la presse du secteur mentionne le bon accueil de l'annonce de coopération entre les 2 sociétés

Respect SLA : Montée en puissance du prestataire en cours. La qualité reste le point faible

Volumes produits :Le volume de mars est un signe envcourageant pour la capacité du prestataire à répondre aux attentes.

Clients touchés : La part de marché est bonne en Mars mais due en partie à la promotion. A confirmer sur des mois sans action commerciale.

Ressources

Relation sous traitant : Bonne, même si les problèmes de qualité laisse des marges de progression

Compétences internes : Forte amélioration avec l'arrivée du responsable de compte clé

Focus du mois :

Figure 11.1 Exemple de tableau de bord pour une stratégie conjoncturelle

11.3 Description de l'utilisation du BSC

- **Test de fonctionnement**

Afin de déployer un tel tableau de bord, il est nécessaire de dérouler des tests de cohérence. Pour ce faire, il peut être intéressant de définir plusieurs scenarii de fonctionnement de l'entreprise dans sa relation partenariale avec le sous-traitant, voire des évènements particuliers (rupture de production, panne informatique, par exemple) pour confirmer qu'il sera en mesure de réagir correctement.

Il n'existe, certainement, aucune limite à la définition de tels scenarii autres que le temps que l'on pourra y consacrer et l'imagination des concepteurs.

Une première approche consiste à matérialiser l'impact d'un ou de plusieurs risques et à le traduire sur les indicateurs concernés. Cette méthode permet de vérifier que tous les indicateurs du tableau de bord concernés traduisent la matérialisation du risque, depuis la perturbation initiale des indicateurs du processus où se trouve le ou les faits générateurs, jusqu'aux évolutions des indicateurs financiers qui traduisent les conséquences au niveau des coûts, des gains ou des ratios suivis. Les manques de ressources et l'insatisfaction client devraient aussi s'en trouver affectés, dans la mesure où :

– Les défauts de production sont de nature à altérer la satisfaction des clients, et notamment l'accroissement des parts de marché.

– Les dysfonctionnements du processus nécessitent toujours un renforcement des ressources pour résoudre les problèmes rencontrés.

Ce comportement du tableau de bord est normal, puisqu'il est conçu sur la base d'une approche systémique, et que les indicateurs sont interdépendants, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises dans le paragraphe précédent.

Lors d'un test, il peut, aussi, être intéressant de s'assurer que la modification d'une valeur d'un indicateur se propage bien à travers toutes les couches du tableau de bord, toujours du fait de la mise en œuvre d'une approche systémique.

Enfin, une troisième vérification est à conduire pour s'assurer que le tableau de bord réagit également pour les risques qui n'ont pas été identifiés. Ceci est un des avantages de la méthode de l'approche systémique, basée sur la déclinaison des stratégies en objectifs eux-mêmes rapprochés des risques connus. En effet, il n'existe aucune raison pour que le tableau de bord ne réagisse pas lors de la matérialisation des risques qui n'ont pas été identifiés, car dans tous les cas, les conséquences de la

réalisation d'un risque se traduisent initialement sur les indicateurs de la couche processus avant de se propager aux autres indicateurs du tableau de bord. Les impacts de certains risques non répertoriés se limiteront parfois à des dérives sur la seule couche processus, les indicateurs des autres couches restant à l'intérieur des fourchettes de tolérance des objectifs. Dans ce cas, la conclusion que l'on pourra, alors parfois, en tirer est que le risque concerné n'impacte pas de manière significative l'atteinte des objectifs, et qu'il n'est de ce fait pas pertinent à ce niveau de pilotage.

• Vérification des stratégies inadaptées

Une vérification de la pertinence des stratégies se révèle pratiquement impossible au travers de l'analyse des tableaux de bord classiques. Dans le cadre d'une approche systémique, une stratégie inadaptée se matérialisera presque systématiquement dans le tableau de bord. Là où quelques mois sont nécessaires dans une approche classique, un tableau de bord tel que défini ici, montrera que certains indicateurs ne peuvent pas entrer dans la fourchette de tolérance des objectifs lorsque la stratégie est inadaptée. En effet, même si les objectifs de la couche finance sont atteints, les indicateurs de la couche clients, processus ou ressources, matérialisent immédiatement toute erreur ou tout oubli. À ce jour, nous n'avons pas pu identifier de cas qui puissent échapper à un tableau de bord de ce type, qui a été conçu selon les principes définis dans les paragraphes précédents.

Dans notre exemple de stratégie conjoncturelle d'externalisation, la difficulté est d'éviter la dérive du niveau de pilotage. C'est un double écueil qui peut se matérialiser par deux erreurs :

- La première est de verser dans le pilotage opérationnel de la sous-traitance par le suivi technique des indicateurs de niveau de services contractuels.
- la deuxième est de pérenniser, dans le tableau de bord stratégique, les indicateurs de la phase projet, lesquels n'ont un sens que jusqu'à la date de mise en œuvre effective des prestations par le sous-traitant.

L'atteinte des objectifs définis au début du paragraphe 11.1 demeure, alors, l'unique moyen de vérifier la pertinence de la stratégie d'externalisation, ce qui est en tout point conforme à la méthodologie que nous préconisons pour le pilotage par les risques et par la valeur.

Conclusion

Arrivés au terme de cet ouvrage, où nous avons illustré notre propos par trois exemples de tableaux de bord adaptés au pilotage des stratégies auxquels ils se rapportent, il est à la fois rassurant et inquiétant de constater que ces tableaux de bord restent réduits à un nombre très faible d'indicateurs, typiquement une quinzaine.

C'est rassurant quant au bien fondé d'une démarche globale et systémique nativement orientée vers l'atteinte du résultat attendu, et c'est inquiétant car les montagnes de chiffres habituellement rencontrées n'y sont plus mises en visibilité directe et, dès lors, il peut subsister un doute sur la réelle utilité et la complétude de l'information mise en avant.

Nos choix rédactionnels et pédagogiques nous ont conduits à nous appuyer sur des outils connus et éprouvés. Tous ces outils ont leurs atouts et leurs limites. Il nous paraît déterminant de rappeler que le meilleur outil pourra toujours être détourné par qui voudrait l'instrumentaliser à des fins personnelles. Ainsi par exemple, le « balanced scorecard » que nous avons utilisé tout au long de cet ouvrage commence à souffrir certaines critiques, car on peut y voir une forme de cloisonnement entre les différentes couches, là où nous ne voyons qu'une méthode d'organisation et de classement des indicateurs, de plus reliés entre eux.

Ces tableaux de bord constituent la partie émergée d'un iceberg. Il importe de retenir qu'ils offrent instantanément une vision globale de l'entreprise, ainsi que de la mise en œuvre et de la réussite de sa stratégie. Il s'agit d'un ensemble cohérent

d'informations qui permet de disposer d'une approche multidimensionnelle du fonctionnement global de l'entreprise, et non de la simple juxtaposition d'indicateurs. Ces indicateurs, interdépendants, tel un puzzle terminé, dotent tous les acteurs de l'entreprise d'une vision globale des enjeux et du niveau d'atteinte des objectifs, et non plus morcelée et limitée au seul périmètre de leur propre activité. Leur structure et leur conception permettent de rattacher immédiatement toute l'information liée au fonctionnement des processus et des instances de décision de l'entreprise. Ils dotent toute entreprise qui les met en œuvre d'un puissant instrument d'aide à la décision.

Ces tableaux de bord sont le prolongement naturel de tous les systèmes de management qui peuvent déjà exister, et viennent les compléter. Ils sont l'aboutissement d'une méthodologie de conception qui permet de comprendre et d'agir à tous les niveaux de l'entreprise.

La méthode proposée n'implique aucun pré requis quant à l'existence d'un système de management particulier, fût-il de type ISO 9001 ou COSO. De plus, cette méthode se nourrit de toute forme d'organisation et de management existante, et peut même être transposée dans des micros structures.

La prise en compte de paramètres qui étaient jusqu'à ce jour disjoints et décorrelés permet de donner du sens à l'action en déclinant de manière formelle et structurée :

- L'ambition et la stratégie.
- Les objectifs.
- Les contraintes du milieu, et notamment la réglementation.
- Les risques.
- La gouvernance d'entreprise.
- La communication.
- Les flux tant financiers, que matériels et immatériels.
- Les axes du *reporting* de gestion et comptables.
- Les processus et les activités de contrôle.
- Les ressources.

À notre sens, l'immense avantage de cette méthode réside dans le fait qu'elle préfigure ce que sera l'entreprise de demain, capable d'anticiper les évolutions du milieu,

voire les attaques de la concurrence au lieu de gérer des crises à répétition, et surtout disposant d'un système d'intelligence économique lui permettant d'identifier et de saisir les opportunités nécessaires à son développement.

L'effacement des outils méthodologiques utilisés, tels que le management des risques, le contrôle interne et le système de management ISO 9001, au profit de l'information strictement utile aux acteurs de l'entreprise, est un autre sujet de satisfaction.

Chacun aura compris qu'une telle approche nécessite une phase d'appropriation très importante de la part du management, et notamment du management intermédiaire, à qui incombera la lourde responsabilité de faire évoluer les mentalités de tous les acteurs de l'entreprise, pour qui le management des risques et le contrôle interne deviendront un réflexe aussi naturel que le simple fait de respirer.

En ce début de XXIe siècle, caractérisé par une accumulation de scandales financiers qui ont mis à mal l'économie mondiale, il nous semble plus que jamais urgent de doter les entreprises des outils qui leur permettront de mieux anticiper et décider, afin de s'inscrire de manière pérenne et performante dans le milieu économique des prochaines décennies.

Bibliographie

Coopers & Lybrand, *La pratique du contrôle interne*, IFACI, Éditions d'Organisation, 2007

David Williams & Tim Parr, *Enterprise programme management: delivering value*, Palgrave Macmillan ©, 2004

Guide pratique de l'externalisation, ETP

Robert S. Kaplan & David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: HBS Press, 1996

Michael Brassard & Diane Ritter, *Le Memory Jogger ™ II*, GOAL/QPC

Michael R. Vitale & Sarah C. Mavrinac, *How Effective Is Your Performance Measurement System?,* Management Accounting, 1995

Paul R. Niven, *Balanced scorecard step-by-step, Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., 2002

Peggy M. Jackson & Toni E. Fogarty, *Sarbanes-Oxley and Nonprofit Management: Skills, Techniques, and Methods*, Wiley